

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
*CAMPUS* FRANCISCO GONÇALVES QUILES  
Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção

Felipe Gilmar Cardoso

**A POSTURA ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA DE UMA INDÚSTRIA DE  
BEBIDAS DO ESTADO DE RONDÔNIA - UM ESTUDO DE CASO**

Cacoal  
2015

Felipe Gilmar Cardoso

**A POSTURA ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA DE UMA INDÚSTRIA DE  
BEBIDAS DO ESTADO DE RONDÔNIA - UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção da Fundação Universidade Federal de Rondônia, *campus* Francisco Gonçalves Quiles, como requisito parcial na obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Espc. Tatiane Aparecida de Lazari

Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Graziela Luiz Franco

Cacoal  
2015

Cardoso, Felipe Gilmar.

C268p      A postura organizacional estratégica de uma indústria de bebidas do Estado de Rondônia – um estudo de caso/ Felipe Gilmar Cardoso – Cacoal/RO: UNIR, 2015.  
80 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Universidade Federal de Rondônia – Campus de Cacoal.

Orientadora: Prof. Esp. Tatiane de Lazari.

Co-orientadora: Prof. Ma. Graziela Franco.

1. Engenharia organizacional. 2. Setor de bebidas. 3. Formulação estratégica. 4. Engenharia organizacional. I. Lazari, Tatiane de. II. Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III. Título.

CDU – 658.5

Felipe Gilmar Cardoso

**A POSTURA ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA DE UMA INDÚSTRIA DE  
BEBIDAS DO ESTADO DE RONDÔNIA - UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção da Fundação Universidade Federal de Rondônia, *campus* Francisco Gonçalves Quiles, como requisito parcial na obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

---

Prof<sup>a</sup>. Espc. Tatiane Aparecida de Lazari (Orientadora) - Fundação Universidade Federal de Rondônia

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Graziela Luiz Franco (Coorientadora) - Fundação Universidade Federal de Rondônia

---

Prof. Ms. Juander Antônio de Oliveira Souza - Fundação Universidade Federal de Rondônia

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Lucélia Largura do Vale Vidigal - Fundação Universidade Federal de Rondônia

Cacoal, 01 de julho de 2015

***As meus pais,  
pela oportunidade de estar aqui***

## **AGRADECIMENTOS**

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho, fica expressa aqui a minha gratidão, especialmente:

Ao meu pais, Gilmar e Sônia, por fornecerem tudo o que era necessário para tornar este trabalho e minha vida possíveis.

À minha namorada Cleicione Souza, por todo carinho, paciência e dedicação.

Às Professoras Tatiane Lazari e Graziela Franco, pela orientação, aprendizado e apoio em todos os momentos necessários.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta construção.

## **RESUMO**

A presente monografia realizou um estudo descritivo da postura organizacional estratégica de uma empresa produtora de bebidas localizada no estado de Rondônia. Seu objetivo foi analisar a postura organizacional estratégica da empresa estudada através das características de formulação das ações estratégicas executadas em seu mercado de atuação. Para tanto, aplicou-se a abordagem de estudo de caso, utilizando-se como ferramenta de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas e questionários com perguntas fechadas. Em um primeiro momento foram levantadas as ações estratégicas desenvolvidas pela empresa em seus últimos três quinquênios, em seguida, cada uma das ações foi classificada face à literatura especializada que trata da natureza de formulação de ações estratégicas em ambientes organizacionais. Ainda assim, definiu-se que tipo de postura a empresa demonstra possuir frente às variáveis observadas ao longo do período estudado. Os resultados demonstraram que a empresa possui uma postura essencialmente reativa às pressões que o mercado exerce. A natureza de formulação identificada restringiu-se ao comportamento natural de resposta ao ambiente, um aprendizado a partir de lições aprendidas e um empreendedorismo característico de organizações similares à utilizada como objeto de estudo da pesquisa. Foi identificado também como linha de decisão estratégica básica, exigências do mercado em que atua e adoção tendências apresentadas por concorrentes de grande porte. Por fim, foi possível concluir que a empresa estudada apresenta em sua estrutura de gestão e formação estratégica fortes influências advindas do seu processo de fundação e desenvolvimento, demonstrando potencial em se antecipar ao mercado para começar a ditar tendências ao invés de apenas segui-las.

Palavras-chave: Estratégia organizacional. Setor de bebidas. Formulação estratégica.

## **ABSTRACT**

This monograph conducted a descriptive study of the strategic posture of a company producing drinks in the state of Rondônia. Their goal was to analyze the organizational positioning of the company studied through the formulation characteristics of the strategic actions taken in its market. Thus, the case study approach was used, using as a data collection tool interviews semi-structured and questionnaires with closed questions. At first step, the strategies developed by the company in its last 03 five-year periods were presented, then each action has been classified in the face of literature that deals with the nature of the formulation of strategic actions in organizational environments. Finally, was determined what kind of attitude the company has demonstrated opposite the variables observed throughout the study period. The results showed that the company has an essentially reactive stance to pressure that the market exerts. The formulation of nature identified was limited to the natural behavior of response to the environment, a learning from lessons learned and a specific entrepreneurial feeling present in organizations similar to the one used as the research object of study. It is also identified as a basic strategic decision line, market requirements and adoption trends presented by large competitors. Finally, it was concluded that the company studied showed in its management structure and strategic formulation strong influences arising from its foundation and development process, demonstrating a need to pass anticipate the market to begin to dictate trends rather than just followed them.

Keywords: Organizational strategy. Beverage industry. Strategy formulation.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo estratégico.....	29
Figura 2 - Estratégias Levantadas.....	51

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Respostas obtidas do administrador 01.....	50
Gráfico 2 - Respostas obtidas administrados 02.....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mix de produtos da empresa X .....	46
Quadro 2 - Matriz SWOT .....	49
Quadro 3 - 10 primeiras perguntas do questionário aplicado .....	49
Quadro 4 - Escola estratégicas identificadas .....	65

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Problemática.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Estratégia .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1 As dez Escolas de formulação de estratégias.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.2 Competitividade .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Gestão Estratégica .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.1 Estratégias deliberadas e estratégias emergentes .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2 Implementação Estratégica .....</b>	<b>31</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Tipo, abordagem e método da pesquisa .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Delineamento da pesquisa .....</b>	<b>40</b>
<b>3.3 Técnicas de coletas de dados.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3. Procedimentos de coletas de dados .....</b>	<b>42</b>
<b>3.4 Sujeitos da pesquisa.....</b>	<b>43</b>
<b>3.5 Aspectos éticos da pesquisa .....</b>	<b>43</b>
<b>3.6 Local da pesquisa .....</b>	<b>43</b>
<b>3.7 Análise de dados.....</b>	<b>43</b>
<b>4.0 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 O Setor de bebidas.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Produção de refrigerantes.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2 Produção de água mineral.....</b>	<b>37</b>
<b>4.3 Caracterização da empresa X.....</b>	<b>45</b>
<b>4.3.1 Histórico.....</b>	<b>45</b>
<b>4.3.2 Mix de produtos.....</b>	<b>46</b>
<b>4.3.3 Mercado de atuação .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3.4 Mão de obra .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3.5 Modo de gestão .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3.6 Análise SWOT.....</b>	<b>48</b>
<b>4.4 Levantamento das estratégias apresentadas pela empresa X.....</b>	<b>51</b>

<b>4.4.1 Expansão do mix de produtos - Refrigerantes .....</b>	<b>51</b>
<b>4.4.2 Expansão da empresa (Norte de Rondônia): .....</b>	<b>52</b>
<b>4.4.3 Modernização tecnológica (Palmtop) .....</b>	<b>53</b>
<b>4.4.4 Expansão do mix de produtos - refrigerante diet.....</b>	<b>54</b>
<b>4.4.5 Programa de motivação - reciclagem.....</b>	<b>55</b>
<b>4.4.6 Expansão da Empresa - Região Sul do Brasil .....</b>	<b>56</b>
<b>4.4.7 Expansão do mix de produtos - sucos.....</b>	<b>57</b>
<b>4.4.8 Expansão do mix de produtos - revenda de sucos e destilados .....</b>	<b>58</b>
<b>4.4.9 Expansão do mix de produtos - energético.....</b>	<b>59</b>
<b>4.4.10 Aumento de eficiência - preparação matéria prima.....</b>	<b>60</b>
<b>4.5 Formulação das estratégias da empresa X de acordo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) .....</b>	<b>61</b>
<b>4.5.1 Caracterização geral das estratégias apresentadas pela empresa X</b>	<b>61</b>
<b>4.5.2 Escolas formadoras de estratégias identificadas .....</b>	<b>63</b>
<b>5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O sucesso de uma empresa é baseado na forma como ela lida com os desafios externos ao seu ambiente, contornando assim as pressões que a crescente competitividade causa em seus processos internos. Essa tendência gera por sua vez uma necessidade de melhores métodos de gestão nos níveis de curto, médio e longo prazo. (PORTER, 1986).

Diante disso, a estratégia de uma empresa é vista como a determinação dos objetivos e metas a serem alcançados, sendo estes intimamente ligados às linhas de ações operacionais e a destinação de recursos que buscam impulsionar a organização na direção desses objetivos e metas. (CHANDLER, 1962).

Construir uma estratégia organizacional que consiga lidar com todas as variáveis as quais uma empresa se relaciona em seu dia-dia é o primeiro passo no caminho da construção de um bom nível de competitividade, transformando assim a estratégia desenvolvida em uma força mediadora entre a empresa e o meio no qual ela está inserida, o que gera por sua vez uma consistência de comportamento capaz de fazer frente ao meio envolvente e suas arbitrariedades. (MINTZBERG, 2006).

Para que esse processo seja realizado de forma eficiente é necessário que a empresa consiga elaborar seu planejamento estratégico de uma maneira efetiva criando assim um plano de ação capaz de fazer frente às necessidades e oportunidades que o mercado pode oferecer.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) a construção de uma estratégia deve ser pautada por uma colaboração mutua entre os elaboradores do plano estratégico e os responsáveis pela execução desse planejamento nos níveis tático e operacional da empresa, evitando assim discrepâncias capazes de afetar o desempenho da organização.

Ainda segundo o mesmo autor, deve-se atentar para a individualidade que cada abordagem que o processo estratégico possui, sendo necessário aceitar que em todos os métodos sempre haverá pontos fortes e pontos fracos, cabendo a cada gestor conciliar esses pontos na busca por uma solução ótima em sua própria organização. Essa conciliação entre forças e fraquezas é, segundo Zairi (1997), a origem da competitividade tão necessária à sobrevivência das organizações em ambientes onde os produtos apresentam-se como substitutos entre si, como é observado no ramo de bebidas.

Paralelamente, a atual disputa por mercados cada vez mais competitivos acaba por solicitar das empresas um melhor desempenho durante a implementação de suas estratégias, principalmente pela crescente complexidade dos mercados de atuação das organizações no âmbito internacional, fato esse também observado no mercado brasileiro. (VASCONCELLOS, 2001).

Nesse sentido, o papel da estratégia dentro do mercado de bebidas não é diferente, apesar de ser um setor que possui poucas barreiras de entrada. O que se observa atualmente no Brasil é o domínio exercido por poucas empresas em grandes parcelas de mercado, principalmente no setor de bebidas. Para empresas de âmbito regional, desenvolver uma estratégia competitiva que consiga fazer frente a todas as pressões do mercado é vital para a continuidade de suas atividades. (ROSA, 2006).

Tendo em vista esse aspecto de alta competitividade presente no setor de produção de bebidas e a importância do planejamento estratégico dentro da organização, o presente trabalho tem como objetivo analisar a postura organizacional estratégica de uma empresa produtora de bebidas localizada no estado de Rondônia, por meio da metodologia de estudo de caso.

## **1.1 Problemática**

É cada vez mais evidente que as relações de concorrência entre as empresas têm aumentado de forma acentuada em virtude da globalização observada nas últimas décadas. Esse fenômeno acaba por gerar uma necessidade de diferenciação por parte das organizações, sendo o planejamento estratégico um aliado na busca por esse objetivo. (PORTER, 1986).

O desenvolvimento da estratégia de uma empresa é visto como um conjunto de ações capazes de defender a posição da organização diante de um cenário repleto de forças externas que podem influenciar de forma negativa os lucros da empresa, tornando assim essencial a instalação e manutenção iniciativas que busquem um bom gerenciamento do planejamento estratégico em seu ambiente interno (PORTER, 1986), retratadas através de ações pré-definidas e ações emergentes.

Concordando com esse pensamento, Vasconcellos (2001) afirma que toda organização carece de um bom plano de desenvolvimento estratégico para conseguir driblar a concorrência e se manter competitiva em um mercado cada vez mais acirrado e carente de posturas organizacionais pautadas em objetivos e metas bem esclarecidas. Dentro do cenário nacional é possível verificar essa pressão por

competitividade, tendo ainda como catalizador a crescente disputa das empresas brasileiras por mercados internacionais em que as organizações mais bem posicionadas demonstram um melhor domínio dos conceitos relacionados à capacidade de planejar e executar suas estratégias.

Paralelo à essa questão, Bennett (2001) declara que o principal inimigo diante do setor estratégico de uma empresa é o processo de implementação das soluções determinadas durante o período de construção do próprio planejamento estratégico. Ainda segundo o autor, sem uma boa determinação e engajamento por parte do corpo de funcionários, os benefícios advindos de uma boa estratégia acabam por serem mitigados por problemas no âmbito operacional.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), um bom gerenciamento da estratégia requer necessariamente um controle contínuo das ações da empresa principalmente em virtude da constante mudança das variáveis ambientais, que acabam por pressionar a organização pela busca de constantes ajustes em sua conduta de gestão estratégica. Diante disso, o presente estudo faz o seguinte questionamento: O que define a postura organizacional estratégica adotada por organizações inseridas em mercados de baixa concorrência local?

## **1.2 Objetivos**

Os objetivos do presente trabalho visam esclarecer quais são as metas que se buscou atingir e quais foram as etapas seguidas para a obtenção da resposta ao questionamento base da pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar a postura organizacional estratégica de uma indústria de bebidas do estado de Rondônia.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para que o objetivo central do presente projeto seja alcançado, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) levantar as ações estratégicas, dos últimos três quinquênios, definidas pela empresa sob estudo;



- b) classificar a formulação das ações estratégicas apresentadas pela empresa de acordo com as escolas propostas por MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2010);
- c) definir a postura organizacional através da análise do comportamento estratégico.

### **1.3 Justificativa**

O processo de globalização tem se mostrado cada vez maior dentro das relações comerciais, esse fato acaba por impactar diretamente a postura das organizações mediante seus indicadores de desempenho. Dessa forma, o atual ambiente competitivo não permite que as empresas errem quanto ao seu comportamento perante clientes e concorrentes, sendo essencial uma gestão que concilie as ações da empresa com seus objetivos estratégicos. (VASCONCELLOS, 2001).

Para tanto, a gestão estratégica surge como uma ferramenta importante na contribuição do aumento da produtividade das empresas, por propiciar um alinhamento eficiente entre os recursos da organização, contribuindo assim em larga escala, para a obtenção de vantagens competitivas frente aos concorrentes. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

Esse mesmo cenário de aumento de competitividade é observado no âmbito empresarial brasileiro o que torna essencial que empresas nacionais também invistam no desenvolvimento de processos gerenciais que lidem com variáveis estratégicas de forma mais eficiente, tendo em vista os benefícios que o alinhamento entre o nível operacional e o estratégico podem trazer para a organização. (ANSOFF, 1983).

Sendo assim, o presente trabalho buscou realizar uma análise da postura organizacional estratégica de uma empresa produtora de bebidas localizada no estado de Rondônia, visando contribuir para a melhor entendimento da maneira como uma indústria de formação familiar, inserida em um mercado de baixa concorrência local, se comporta perante as variáveis regionais e nacionais.

A relevância do presente estudo é observada principalmente pelo fato do assunto possuir uma ligação direta com os níveis de competitividade da empresa, sendo interessante não só para o setor privado, que terá mais uma fonte de estudos para futuras indagações acerca da gestão estratégica, como também para o setor acadêmico que verá nesse estudo uma importante fonte de informações para

pesquisas posteriores comparativas entre diferentes cenários, além de ter acesso à um exemplo real do modo de gestão estratégica dentro do estado de Rondônia.

Paralelamente, o presente estudo também mostra seu valor por sua potencialidade em ser utilizado como uma fonte de informações em uma possível elaboração de políticas públicas que visem estimular o aumento da competitividade não só no setor de indústrias de bebidas do estado de Rondônia, como também, em setores com características similares. Soma-se a isso, a ausência de estudos dentro do mercado de Rondônia que tratem do tema proposto de modo profundo e metodológico, tornando assim a pesquisa mais relevante por tratar de um assunto ainda muito pouco explorado na realidade em que está inserido.

A escolha do setor de bebidas como ambiente de pesquisa se deu pelo fato desse ramo da indústria possuir relevância econômica perante os setores industriais de Rondônia, além disso, a similaridade entre o ramo de bebidas e o ramo alimentício também corroboram a escolha desse ramo como objeto de estudo, haja visto a semelhança existente entre esses dois segmentos produtivos. (ROSA, 2006).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para facilitar o entendimento acerca do tema proposto neste trabalho, foi elaborado um referencial teórico que abrange os tópicos a serem discutidos. Primeiramente foi definido o conceito de estratégia de maneira a nortear o impacto dessa atividade dentro da organização, em seguida são discutidas as escolas de pensamento para a formulação de estratégias desenvolvidas por MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2010) que por sua vez é complementada por uma discussão acerca da competitividade presente nas empresas.

A segunda parte desse referencial é composta por uma discussão voltada à gestão estratégia e suas implicações no ambiente organizacional, fazendo também uma distinção entre ações estratégicas deliberadas e emergentes, além de desenvolver levantamentos acerca das contribuições e dificuldades da implementação estratégica. Por fim, o referencial concentra-se na descrição do mercado de refrigerantes no Brasil, buscando também descrever o ambiente competitivo desse setor.

### **2.1 Estratégia**

O conceito de estratégia é discutido por um grande número de autores, cada qual dentro de sua própria perspectiva de pesquisa, entretanto, o fator comum a maioria dos autores é a relação que a estratégia possui entre aquilo que a organização já possui e os seus objetivos futuros.

Kotler (2012) discorre acerca da estratégia como está sendo a bússola responsável pela direção que a empresa toma, seguindo assim um mapa por onde as decisões tomadas podem de fato concretizar os anseios de resultados, sejam eles financeiros ou não. Nesse mesmo sentido, Chandler (1962) postula a estratégia como um guia pela qual a organização se auto formata, buscando atingir suas metas, posições e resultados que possam colocar a empresa em uma melhor situação. Já para Quinn (1980) a estratégia deve ser vista como uma busca pela coerência nas decisões a serem tomadas pela organização, integrando objetivos, políticas e ações na busca por melhores resultados.

Para Porter (1986), a construção de uma estratégia deve ser encarada como uma fórmula pelo qual a empresa irá basear suas políticas, de modo a atingir metas previamente propostas. Ainda segundo o mesmo autor, a busca em conjunto de todas as partes da empresa pelos mesmo objetivos, moldada a partir de uma estratégia

única é mais conveniente que um cenário descoordenado onde cada departamento segue suas próprias estratégias isoladas.

Paralelamente, a estratégia também pode ser definida não apenas como grande influenciadora nas decisões internas à empresa, mais também, no sentido de ser a delineadora do relacionamento entre o ambiente interno da organização com seu ambiente externo, tendo como premissa a busca por vantagens competitivas que se utilizem tanto de vantagens inerentes à empresa como também de características presentes fora desta. (MINTZBERG, 2001).

Por outro lado, nem todos os autores consideram a estratégia como sendo uma espécie de guia para o futuro, segundo Coelho (1997) a estratégia deve ser vista como um processo de análise constante das informações advindas dos concorrentes, tecnologias e tendências de negócios, buscando sempre subsidiar as decisões a serem tomadas pela equipe responsável por formular a estratégia organizacional.

As definições de estratégia não param apenas em conceitos relativos ao comportamento da organização. O posicionamento que a estratégia induz a organização a adotar perante as variáveis do ambiente competitivo também são postas como diretrizes no momento de elaboração do planejamento estratégico.

Nesse sentido, Porter (1989) descreve a estratégia com sendo um caminho a ser seguido pela empresa até que se atinja a chamada vantagem competitiva. Para o autor, uma organização deve sempre manter seu foco no desenvolvimento de uma estratégia genérica capaz de gerar essa vantagem, obtendo assim melhores resultados que seus concorrentes, o autor divide essas estratégias genéricas em:

- a) liderança em custo: A estratégia voltada para a liderança em custos é baseada na obtenção do máximo de vantagens perante o mercado no que se refere à redução tanto de custos fixos com também dos custos variáveis de produção. Para que seja possível obter sustentabilidade com uma fatia confortável do mercado, a organização deve não apenas basear suas ações na redução máxima dos custos, mais também, tentar construir uma proximidade na diferenciação perante seus concorrentes. Com isso, a empresa passa a ser um competidor acima da média por possuir ao mesmo tempo preço reduzido e uma diferenciação ao menos comparável aos concorrentes;
- b) liderança em diferenciação: A empresa que desenvolve uma estratégia voltada à diferenciação busca manter o foco em desenvolver produtos com características únicas perante os concorrentes, valorizando as particularidades

que tornem seu produto perceptivelmente destacado quando comparado aos substitutos próximos. Com essa postura, a organização poderá assim obter o chamado preço-prêmio em decorrência de sua singularidade em oferecer um produto ou serviço que atenda necessidades muito valorizadas pelos clientes. Paralelamente, a empresa que opta por essa abordagem estratégica não pode se abster da busca por uma paridade nos custos diante de seus concorrentes, haja visto que nem todas as características desenvolvidas necessariamente contribuem para a singularidade do produto, o que torna possível a busca pela redução de custos nas áreas que não afetam o caráter de exclusividade aplicada ao produto oferecido;

c) enfoque: A estratégia de enfoque busca identificar, dentro dos segmentos de um mesmo mercado, uma parcela de clientes que não está sendo devidamente atendida pelos atuais fornecedores. Essa estratégia pode ser subdividida em duas variantes, enfoque no custo e enfoque na diferenciação. Enquanto a empresa que possui o enfoque no custo busca voltar sua produção para o atendimento de clientes insatisfeitos com o serviço oferecido pelos atuais agentes do mercado, ao tentar desenvolver um produto que consiga ser mais barato do que aqueles que os concorrentes oferecem. Por outro lado, o enfoque na diferenciação possui como base atender uma parcela do mercado com necessidade incomuns aquelas da maioria dos clientes, o que torna necessário instituir uma abordagem de produção específica para atender essa demanda. Como é perceptível que a grande maioria das indústrias possuem uma alta variedade de segmentos, é certo que todo segmento particular que envolva alguma necessidade especial de produção, ou abordagem de serviço, mostre-se como candidato a uma estratégia de enfoque.

Outra faceta a ser considerada na conceitualização da estratégia é levantada por Mintzberg e Quinn (2006) que leva em consideração cinco perspectivas de definição do conceito de estratégia, que os autores chamam de 5 Ps da estratégia:

a) estratégia como plano: Em que a estratégia é vista como um plano, que determina uma linha a ser seguida pela organização através de planos formais que podem ser gerais ou específicos para cada parte da empresa.

b) estratégia como pretexto: Que consiste em manobras deliberadas por parte da empresa no sentido de enganar os concorrentes e obter alguma vantagem sobre isso.

c) estratégia como padrão: Nessa abordagem da estratégia as ações são realizadas pela empresa sem ao menos terem sido pretendidas ou pensadas previamente, quase como um comportamento natural da empresa, sendo algo dessa forma caracteristicamente emergente.

d) estratégia como posição: Nesse tipo de estratégia ocorre uma interação entre o meio interno da empresa e o meio externo dela, as ações iniciadas do lado externo da empresa influenciam no modo de operação das ações que a organização toma, tanto no sentido de se defender de questões ambientais ou então para obter vantagens perante oportunidades identificadas.

e) estratégia como perspectiva: Esta definição trata a estratégia como sendo uma grande concepção que os membros de uma organização possuem do mundo. Essa visão é responsável por ditar os meandros comportamentais desenvolvidos pela organização seja na tomada de decisão ou mediante a resolução de problemas.

A construção de uma estratégia organizacional pode ser vista de diversas maneiras, seja pela tentativa de se posicionar perante os concorrentes, criar uma cultura de valor, criar relações de poder vantajosas, ou então, configurar a empresa da melhor forma possível, todas essas abordagens acabam sendo identificadas como diferentes abordagens para o mesmo objetivo que é atingir um maior nível de competitividade. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2010).

### **2.1.1 As dez Escolas de formulação de estratégias**

A pesquisa acerca do modo como são formadas as estratégias nos diversos tipos de ambientes econômicos sofreu ao longo dos últimos anos importantes incrementos em virtude do ganho de importância que essa questão apresentou perante a competitividade das empresas. Henry Mintzberg, um engenheiro canadense crítico da gestão estratégica, agrupou as diversas discussões acerca de estratégia em 10 escolas de Pensamento Estratégico, respeitando nesse processo as similaridades entre as correntes de pensamentos e posicionamentos relativos às variáveis internas e externas à empresa. Dentro dessas escolas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) fazem também a distinção entre três grupos: escolas prescritivas, escolas descritivas e escola mista, que podem ser assim caracterizadas:

a) escolas Prescritivas: As escolas que se enquadram nesse grupo são ditas como correntes de pensamento muito mais preocupadas com a maneira que

as estratégias devem ser formuladas em comparação com a questão de como elas efetivamente se formam. A preocupação nesse âmbito é formular uma receita de modo a fazer com que a organização cumpra requisitos rígidos de formulação de estratégias, utilizando-se de ferramentas específicas de gestão, como no caso da Escola do Design, e levando em conta um ambiente externo simples, estável e controlável para o sucesso da estratégia, pensamento esse visto na Escola do Planejamento. Com isso a empresa pode consolidar sua posição dentro do mercado ao relacionar suas características internas com as forças externas presentes no ambiente competitivo como é defendido pela Escola do Posicionamento;

b) escolas descritivas: Dentro desse grupo estão as escolas que pregam a estratégia como sendo algo emergente, resultante da interação constante entre a dinâmica interna da empresa e as características do ambiente externo. Diante desse contexto, os estrategistas devem trabalhar com base na criatividade, inovação e na aprendizagem. Um exemplo é a Escola Empreendedora, em que líder deve ser um visionário, apostando também na intuição na hora de elaborar a estratégia da empresa. Ainda tendo a mente do líder principal como fonte de estratégia, a Escola Cognitiva se ocupa, através de ferramentas psicológicas, em decifrar como a estratégia é construída dentro da mente desse líder. Já com uma postura mais coletiva, a Escola do Aprendizado tenta defender a estratégia como sendo resultado de um constante aprendizado do ambiente dinâmico onde a empresa se encontra, tendo assim uma emergência de ideias não programadas. Para a Escola do Poder, a estratégia é resultado de acordos constantes entre as partes da empresa, sempre buscando gerenciar possíveis conflitos. Outra escola que se encaixa nesse grupo é a Escola Cultural, nela o convívio social dos colaboradores, compartilhamento de experiências e o trabalho em grupo pode efetivamente criar uma cultura fértil para o desenvolvimento estratégico. Por fim, a Escola Ambiental, baseada na teoria da contingência, vê o ambiente como a principal fonte de informações necessárias para a tomada de decisão, para os defensores dessa corrente de pensamento não há uma forma ideal de administração, para eles a melhor escolha depende do estado em que o ambiente se encontra;

c) escola mista: A única escola que se encaixa nesse grupo é denominada Escola da Configuração, essa abordagem toma como base a constante troca

entre estados de estabilidade e instabilidade observados tanto no ambiente interno da empresa como também em seu ambiente externo, cabendo ao responsável pela estratégia aplicar as concepções abordadas nas escolas prescritivas e descritivas de acordo com a situação encontrada.

Além de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) que valorizam a importância que o ambiente externo à empresa possui na hora da formulação da estratégia, Kotler (2012) chama a atenção para a necessidade em se avaliar as chamadas forças macro ambientais na hora de formular estratégias, para o autor, questões como: demografia, situação econômica, estado sociocultural, meio ambiente, tecnologia e legislação possuem a capacidade de apresentar novas oportunidades e ameaças à empresa, o que torna vital a análise cuidadosa dessas variáveis durante a formulação da estratégia.

Outro fator relevante durante a construção da estratégia organizacional é a percepção de mudanças no ambiente externo à empresa. Para que ações desnecessárias não sejam tomadas é essencial que a equipe responsável pela formulação estratégica não confunda modismos com tendências, além de conseguir identificar o surgimento de uma megatendência. Enquanto o modismo ocorre por um curto período de tempo não tendo significado social ou político, a tendência mostra-se duradoura e capaz de modificar os âmbitos políticos e sociais, sendo assim peças-chaves para o delineamento de comportamentos estratégicos. Paralelamente, as chamadas megatendências possuem as mesmas características das tendências, porém, com mudanças sociais e políticas em escalas muito maiores. (KOTLER, 2012).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a discussão acerca da formulação de estratégias sempre estará refém da opinião de cada interlocutor, portanto, é necessário a compreensão de que independentemente do método escolhido para a construção da estratégia organizacional, ela terá ao mesmo tempo vantagens e desvantagens.

Visando esclarecer de forma mais eficiente essa divisão proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) perante a formulação de estratégias, o quadro presente no anexo A caracteriza as 10 Escolas de Pensamento propostas pelo autor.

### **2.1.2 Competitividade**

A definição de competitividade pode ser abordada das formas mais variadas possíveis, segundo o Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira realizado em



1993, é possível definir o conceito de competitividade como sendo a capacidade que uma organização possui em desenvolver estratégias que lhe permita obter vantagens sobre seus concorrentes, conseguindo, ao mesmo tempo, tornar essas vantagens sustentáveis na manutenção de sua posição de mercado.

Essa visão concorda com aquela defendida por Ferraz e Kupfer (1997) que também postulam a competitividade como sendo uma característica inerente à empresa no sentido de conseguir implementar estratégias que resultem em posições de mercado mais bem consolidadas e vantajosas.

A empresa deve necessariamente relacionar-se com o ambiente em que está inserida, ao desenvolver um método de interação eficaz com esse meio, a organização acaba por desempenhar seus negócios de forma muito mais eficiente que aquelas empresas que tendem a ignorar as forças presentes dentro de um mesmo nicho de indústria, sendo a competitividade resultado da forma como a organização realiza esse relacionamento com as forças do ambiente externo. (PORTER, 1986).

Para Zairi (1997), a competitividade deve ser encarada como o resultado dos esforços da organização em realizar uma análise criteriosa de seus próprios pontos fortes e fracos diante de um esforço contínuo para antecipar as necessidades dos clientes, principalmente pela disposição dos consumidores em mudar sua opção de compra em mercados muito competitivos. Paralelamente, Rodrigues Apud Barbosa (2002) toma como definição de competitividade a capacidade de fornecer produtos e serviços de qualidade superior, com um custo relativamente menor que os concorrentes, tornando seus próprios consumidores mais satisfeitos que os dos rivais.

É interessante ressaltar que o conceito de competitividade vem sofrendo, principalmente após a década de 1990, uma grande diversificação em sua definição, o advento de mudanças drásticas no cenário sócio-político e econômico acabou por construir um ambiente propício para que um número muito maior de variáveis venha a desempenhar um papel decisivo no nível de competitividade das empresas e conseqüentemente em seu potencial de sobrevivência no mercado. (MOTTA, 1995).

Para Porter (1986), essa crescente pressão por competitividade advém também do aumento verificado nas possibilidades em se destacar dos demais concorrentes, questões como eficiência, produtividade, velocidade, eficácia, redução de custos e excelência passaram a desempenhar um grande papel na determinação da competitividade apresentada pelas empresas.

Além desses fatores, Motta (1995) destaca que a partir da década de 1990 um fator tem se destacado de forma muito proeminente no fomento da competitividade das empresas, trata-se da inovação, que segundo o autor deve ser sempre muito bem desenvolvida já que diante do fornecimento de novos produtos e serviços, com um valor agregado e qualidade distintivas é possível obter novos parâmetros de competitividade muitas vezes impossíveis de serem rapidamente imitados pelos concorrentes.

Nesse mesmo sentido, Prahalad e Ramaswamy (2004) corroboram essa abordagem ao afirmarem que na atual era de máxima competitividade é mister que as organizações busquem não apenas tecnologias inovadoras, mais também, novos mercados, novos métodos de trabalho e paradigmas de gestão que estejam voltados para uma mudança continua capaz de criar um valor superior quando comparado aos concorrentes.

Além disso, pode-se também definir a competitividade de determinado ramo da indústria através daquilo que Porter (1986) definiu como sendo as 5 forças competitivas. Segundo o autor, são essas forças que moldam o potencial que determinado ramo da indústria tem em fornecer produtos com retornos de lucro acima da média desenvolvida por seus concorrentes, é possível dizer através dessa abordagem que a boa competitividade de uma empresa atuante em determinada indústria é o resultado da interação entre as forças internas da empresa com as forças advindas do mercado, sendo elas:

- a) ameaça de novos entrantes: A possibilidade de que novas empresas entrem em uma determinada indústria, munidas de recursos, ideias inovadoras e vontade em adquirir uma fatia do mercado pode ocasionar uma queda nas margens de lucros das empresas já atuantes, como também, um aumento nos preços dos recursos, o que também afetaria os níveis de custos apresentados pelas empresas já atuantes. É comum identificar em alguns setores barreiras à entrada de novos participantes como: economias de escala, produto extremamente diferenciado, nível de capital necessário muito alto, acesso aos canais de distribuição e restrição por manutenção de monopólio apoiado pelo estado;
- b) poder de negociação dos fornecedores: Os fornecedores de uma indústria podem representar um grande risco ao retorno dos investimentos, haja visto seu poder de regular preços, além de em algumas ocasiões reduzirem os níveis

de serviço oferecidos no sentido de obter maiores margens. A prevenção contra esse tipo de pressão é importante, um exemplo é o desenvolvimento de contramedidas diante fornecedores de recursos humanos (altamente qualificado), estes quando estão bem organizados ou então quando acontece uma escassez desse tipo de mão-de-obra, passam a ter um grande poder de negociação;

c) ameaça de substitutos: Quando uma indústria possui um grande leque de produtos substitutos entre si, observa-se uma maior pressão na redução dos preços na tentativa de ganhar uma maior fatia do mercado. Nesse processo o que se tem é uma redução nas margens de retorno do investimento realizado, levando assim as empresas em uma constante busca no melhoramento de sua relação preço-desempenho;

d) poder de negociação de compradores: O poder de barganha que os compradores têm pode forçar uma guerra entre os concorrentes por mais qualidade e menor preço, esse processo acaba minando as margens da indústria gerando assim mais uma força a ser considerada durante a análise da competitividade relativa de uma organização;

e) rivalidade entre as empresas: A rivalidade entre empresas atuantes de um determinado mercado pode causar uma pressão no sentido de reduzir as margens de retorno na busca pela conquista de novos clientes.

O que foi exposto acima acaba por delinear a percepção de que uma organização deve buscar construir seu fator de competitividade baseado na escolha de um leque de opções, seja diante de fornecedores, compradores, tecnologia e área de atuação, no sentido de não apenas ser capaz de criar um valor único, mas também estar apto a manter essa vantagem competitiva no longo prazo. PORTER (1999).

## **2.2 Gestão Estratégica**

A gestão estratégica tem como premissa a construção dos caminhos pelos quais o planejamento estratégico será de fato colocado em prática. As atividades que compõem a gestão estratégica são responsáveis pelo delineamento da organização de acordo com aquilo determinado em seu planejamento estratégico.

Pode-se dizer que o estudo acerca da gestão estratégica se desenvolveu tardiamente, sendo, segundo Vasconcelos (2001), uma união de diversas disciplinas como sociologia e economia, tendo por base a teoria das organizações. Para

Mintzberg, Ahsstrand e Lampel (2010) a gestão estratégica nasceu como um corpo teórico de alcance amplo no sentido de abarcar questões que tratassem da comunicação entre os diferentes níveis funcionais da organização, visando sempre levar as ações da empresa a estarem de acordo com a diretriz geral proposta.

Por outro lado, Cabral (1998) defende que a evolução da administração estratégica dever ser vista em três momentos distintos: O primeiro (década de 1970) voltado ao planejamento, em que a previsão do futuro baseava-se na análise cuidadosa daquilo que era provável de acontecer; O segundo momento (década de 1980) em que a tentativa era de se imaginar aquilo que era possível de acontecer no futuro, e por fim o terceiro momento (A partir da década de 1990) em que o futuro passa a ser entendido por meio da busca na compreensão do presente.

Essa natureza bastante evolutiva do conceito de gestão estratégica pode ser explicada em virtude da natureza que seus conceitos básicos possuem, sendo eles derivados de teorias complexas como: Teoria da evolução e da revolução de Darwin; Adaptação e Extinção/Criação de Schumpeter; Teoria da Contingência: pro atividade, forças ambientais associadas a ações estratégicas; Teorias Econômicas: proteções legais, diferenciação temporária e status competitivo. (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Para Porter (1986), toda e qualquer organização adota uma postura perante a gestão estratégica, de forma consciente ou muitas vezes sem nem ao menos se dar conta dessa escolha, haja visto que a não opção deliberada por uma determinada estratégia de atuação pode ser considerada como uma das possíveis posturas a serem tomadas pela organização perante a gestão estratégica. Pode-se dizer dessa forma que o objetivo a ser alcançado pela gestão estratégica é constituir um conjunto de ações capazes de fornecer aos gestores de uma empresa a possibilidade de mantê-la em seu correto curso de desenvolvimento visando atingir seus objetivos e metas estratégicas.

Nesse mesmo sentido, Wright, Kroll e Parnell (2000) ressaltam que o desenvolvimento real de qualquer gestão estratégica está sujeito à modificação, tendo em vista a natureza dinâmica que as variáveis ambientais ou organizacionais possuem. Os autores também declaram que as mudanças dessas variáveis são impossíveis de serem previstas o que por sua vez torna possível que a estratégia pretendida possa ser realizada exatamente da forma como foi prevista, parcialmente aplicada como foi prevista, ou então, em alguns casos extremos em que as variáveis

ambientais se modificam bastante, a estratégica formulada é totalmente diferente daquela aplicada na realidade da empresa.

Essa relação de processamento da estratégia é discutida por Mintzberg e Quinn (2006), ao dividir em cinco diferentes tipos as possibilidades de desenvolvimento da estratégia na organização, sendo elas:

- a) estratégia pretendida: É relacionada com aquilo que foi planejado, que foi realizado antes de qualquer modificação ambiental;
  - b) estratégia deliberada: Relaciona-se com as ações que foram executadas de acordo com o plano mesmo depois das variáveis ambientais terem mudado;
  - c) estratégia emergente: São ações estratégicas colocadas em prática que não estavam no plano inicial;
  - d) estratégia não realizada: Ações estratégicas descartadas ou por não ser possível sua implementação ou pela mudança das variáveis ambientais que obrigaram o abandono das ações;
  - e) estratégia realizada: Consiste na estratégia que foi realmente realizada, sendo um somatório das situações anteriores. É essa estratégia que deve ser comparada com o plano original no sentido de verificar os objetivos alcançados.
- Os conceitos supracitados estão representados na figura 01 abaixo:



Fonte: Mintzberg e Quinn (2006)

Sendo assim, pode-se concluir que a gestão estratégica é vista como um processo contínuo onde as variáveis são dinâmicas e cabe ao gerente elaborar a melhor abordagem de modo a garantir que as ações desenvolvidas durante essa gestão possam realmente fazer com que a organização atinja seus objetivos estratégicos.

### **2.2.1 Estratégias deliberadas e estratégias emergentes**

Uma grande porção do que se tem pesquisado acerca da gestão estratégica envolve a diferenciação entre dois tipos de abordagem do planejamento estratégico dentro do ambiente organizacional. A identificação da relação entre ações deliberadas perante o planejamento e de ações emergentes em virtude das mudanças ambientais é também um fator a ser considerado.

Para Mintzberg e Waters (1985) as estratégias ditas como deliberadas são aquelas que são de fato colocadas em prática da forma como foram planejadas, enquanto que as emergentes se configuram como ações estratégicas colocadas em práticas de forma diferente das intenções originais, sendo elas resultantes do aprendizado estabelecido no dia-dia da organização.

Paralelamente, Mintzberg (1978) afirma que estratégia deliberada ou intencionada é algo muito presente nas escolas prescritivas de estratégia, enquanto que para Ansoff (1983), estratégias que assim se comportam buscam construir um processo repleto de ações controladas, tentando sempre estabelecer uma relação consciente e formal entre o ambiente interno da empresa e as variáveis externas à organização.

Porter (2000) concorda com essa visão ao afirmar que estratégias deliberadas são intenções que obtiveram sucesso ao serem implantadas do modo planejado, enquanto ao mesmo tempo identifica como irrealizadas as estratégias que não foram realmente colocadas em prática por algum motivo. Por outro lado, Mintzberg (1978) conceitua a estratégia emergente como sendo a ação estratégica que emerge da organização diante de uma oportunidade do ambiente, em decorrência da dificuldade na previsão do comportamento e das inter-relações existentes entre a empresa e o meio ambiente, que em muitos casos só podem ser ponderadas no momento em que o fato ocorre.

Paralelamente, a participação da estratégia emergente nas organizações mostra-se fundamental para o sucesso das mesmas, haja visto que são ações com esse tipo de origem que se mostram capazes de corrigir a rota da empresa diante de um imprevisto, fazendo com que as informações advindas do ambiente externo ganhem muito peso na gestão estratégica organizacional. Dessa perspectiva, o trabalho do gerente passa a ser encontrar na variabilidade externa à organização a

vantagem competitiva necessária para vencer os concorrentes. (HENDERSON, 1989).

Pode-se também observar que a estratégia, depois de construída, passa a sofrer uma sequência de modificações em sua estrutura em virtude das mudanças ambientais que ocorrem naturalmente. Com o tempo essas mudanças forçadas pelo ambiente podem eventualmente ser inseridas já nas estratégias deliberadas da empresa desde que a alta administração observe que essas ações emergentes estão de fato se tornando um padrão. BORGES E LUCE (2000).

Por fim, Mintzberg (1978) conclui que o número de ajustes paulatinos do ponto de vista estratégico que ocorrem no dia-dia da organização são muito mais comuns que a postura onde o controle rígido e a postura organizacional são vistos como o foco da gestão estratégica. Paralelamente, Mintzberg (2001) conclui que a estratégia de fato eficaz deve ser vista como um processo artesanal em contrapartida ao desenvolvimento de planos e padrões especificados de ações, para o autor as estratégias podem muito bem combinar posturas deliberadas de ações e controle enquanto ao mesmo tempo incentivam a aprendizagem organizacional.

## **2.2.2 Implementação Estratégica**

Implementar uma estratégia é o momento em que aquilo que foi planejado é colocado em prática na realidade da organização. A abordagem do desenvolvimento daquilo que foi planejado é vista por muitos autores como a diferença entre o sucesso da estratégia da empresa ou o total desperdício do seu potencial em atingir os resultados almejados.

Por melhor que seja o processo de construção do planejamento estratégico de uma empresa, a fase de implementação desse planejamento é crucial para que os benefícios potenciais da ferramenta sejam realmente colhidos. Para tanto, uma integração total entre os planejadores da organização e os implementadores das decisões se mostra vital no alcance de resultados satisfatórios. (REID, 1989). Nesse sentido, Mintzberg (1978) concorda que a integração entre as áreas gerenciais e operacionais da empresa deve ser sempre buscada se o objetivo for desenvolver com sucesso a gestão estratégica organizacional.

Para BENNET (2001), a implementação da estratégia deve ser tratada como algo crítico na administração da empresa, o autor afirma que o grande vilão da área estratégica não é a construção ou o planejamento em si, mas sim, a implementação

desses planos que podem exigir muito mais esforço dos envolvidos. Do mesmo modo, Bossidy (2003) aponta como maior causa de fracassos nas empresas a incapacidade em executar as estratégias proposta, para o autor, é comum encontrar organizações que não possuem um sistema integrado onde as estratégias podem efetivamente ser executadas no âmbito operacional. É preciso assim compreender que criação e execução andam juntas e são profundamente interdependentes.

Os problemas de implementação estratégica podem ser de diversas origens, Beer e Eisenstat (2001) discorrem sobre isso ao apontarem 6 elementos diferentes que surgem como obstáculos à implementação da estratégia, a esses elementos ele chama de assassinos silenciosos. Abaixo tem-se a listagem desses obstáculos:

- a) estilo gerencial dos líderes pouco amigável ou não colaborativa;
- b) estratégia pouco clara à equipe e prioridades conflitantes;
- c) equipe de gerentes pouco eficaz;
- d) comunicação inadequada entre níveis;
- e) falta de coordenação entre funções, divisões ou fronteiras;
- f) ausência de habilidades de liderança e de ações para o desenvolvimento dos níveis hierárquicos inferiores.

Para Beer e Eisenstat (2001), esses obstáculos agem de forma a bloquear a efetiva implementação da estratégia, sendo que do ponto de vista da diretoria da organização, uma gerência pouco amigável, equipe de gerentes ineficaz e uma estratégia de trabalho pouco clara estão intimamente interligadas. A presença de um alinhamento colaborativo junto aos escalões inferiores definindo qual meta é mais ou menos importante para a organização ajudaria no combate a esses referidos elementos.

Já pela perspectiva da equipe implementadora da estratégia, a comunicação inadequada entre níveis acaba por gerar o elemento de falta de coordenação entre funções, esse processo torna ainda mais difícil para os níveis inferiores compreenderem quais atividades contribuem efetivamente para que a organização complete seus objetivos estratégicos. Ao mesmo tempo, o processo de implementação sofre com a influência dos obstáculos ligados a alta administração, que além de dificultar a coordenação entre funções faz com que o desenvolvimento de habilidades de liderança dos escalões inferiores seja duramente prejudicado, isso ocorre pela percepção que os níveis inferiores de gerência possuem ao conviverem



com uma alta administração que não transpassa em seu comportamento uma verdadeira busca pelas melhores práticas durante a implementação da estratégia.

A forma como uma organização lida com o processo de implementação estratégica tem uma forte ligação com a cultura desenvolvida em seu ambiente interno. Sem o comprometimento na criação de manutenção de uma cultura que de fato valorize essa implementação, torna-se muito complicado ter sucesso na busca pelas metas estabelecidas para a empresa, mesmo que a estratégia construída tenha sido muito bem elaborada. (MINTZBERG, 2001).

Esse posicionamento também é compartilhado por Tavares (2007), para o autor, a implementação eficiente da estratégia organizacional pede um envolvimento muito grande de todos os colaboradores da empresa, sendo a comunicação entre as funções essencial para que todos os envolvidos tenham total capacidade de contribuir e serem ao mesmo tempo reconhecidos por suas ações durante o processo de implementação. É necessário atentar também para o tipo de linguagem a ser utilizada durante a comunicação, buscando um formato que se encaixe da melhor forma possível a cada nível hierárquico da empresa, respeitando as habilidades, níveis educacionais, experiência e habilidades de cada colaborador. Esse cuidado na transmissão de informações vem em busca de garantir que o potencial de cada pessoa envolvida na gestão estratégica contribua da melhor forma possível para o sucesso da estratégia organizacional.

Outro ponto a ser delineado durante a implantação da estratégia é a abordagem dada para sua formulação. Ainda segundo Tavares (2007), esse padrão varia de organização para organização, sendo eles divididos entre:

- a) abordagem descendente: Os níveis diretivos são responsáveis por determinar as instruções gerais da gestão estratégica cabendo aos níveis inferiores acatar essas instruções de modo a seguir as mesmas linhas de pensamento;
- b) abordagem ascendente: O processo de criação das instruções é gerido pelos níveis intermediários da empresa, cabendo à alta administração receber essas determinações e aceitar o posicionamento proposto;
- c) abordagem mista: Nesse caso tanto a alta administração quanto os níveis intermediários de gestão contribuem de forma a trabalhar juntos no processo de gestão estratégica, podendo assim desenvolver um plano que satisfaça ambos os níveis hierárquicos.

A adoção por uma ou outra abordagem ocorre mediante pressupostos que a empresa possua em sua estrutura. Empresas que possuam uma administração centralizada e pouco aberta a novidades geralmente desenvolve uma abordagem descendente, já a abordagem ascendente é mais comumente encontrada em empresas atuantes em ambientes de concorrência acirrada e de alta cooperação entre o nível intermediário e a alta direção. Enquanto que a abordagem mista exige da empresa uma integração muito mais profunda na colaboração e aceitação de ideias por parte de todos os níveis gerenciais, buscando sempre um aprendizado universal. (TAVARES, 2007).

As ações de cunho prático visando desdobrar a estratégia podem ser abordadas sobre inúmeras formas. A delimitação do negócio a ser desenvolvido pela empresa é parte fundamental dessa fase da gestão estratégica, ao delimitar o ramo de atuação em que vai atuar, a empresa pode então trabalhar não apenas em atender as necessidades dos clientes, como também no desenvolvimento de melhores práticas que a coloque em vantagens frente aos concorrentes. (TAVARES, 2007).

A visão desenvolvida pela empresa atua de forma paralela à sua determinação do negócio, por consistir na projeção da posição futura a qual a empresa deseja chegar, é importante uma delineação muito bem fundamentada da visão da empresa, pois ela tem como premissa influenciar de forma constante as ações táticas e operacionais a serem desenvolvidas e que por sua vez impactam na gestão estratégica. (TAVARES, 2007).

Do mesmo modo, a missão a ser desenvolvida durante a gestão estratégica tem também um grande impacto na forma como a empresa trabalha, a importância da missão para o dia-dia da empresa é baseada na sua função de explicitar a real função que a organização possui na sociedade, além de garantir que todos os pontos de vista internos da empresa estejam alinhados no mesmo sentido. A efetiva construção de missão e visão garantem a manutenção das competências distintivas frente aos concorrentes, além de tornar o ambiente interno mais propício à colaboração dos funcionários quando estes de fato compreendem a cultura organizacional. (TAVARES, 2007).

## **2.3 Análise SWOT**

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica amplamente utilizada em processos de decisão e tem seu nome originado da junção das palavras Strengths

(Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Segundo Johnson, et al (2007), a análise SWOT é usada para sintetizar as potencialidades identificadas no ambiente em que a empresa se encontra juntamente das ameaças que esse mesmo cenário apresenta, sendo que do ponto de vista interno da empresa a contribuição da ferramenta é o relacionamento das forças e fraquezas apresentadas pela organização.

Para Martins (2006), o uso da análise SWOT é importante principalmente por ser capaz de oferecer um melhor entendimento acerca do ambiente em que a empresa se encontra, o que se mostra extremamente proveitoso nos tempos atuais em que os fatores competitivos mudam constantemente.

## **2.4 O Setor de bebidas**

Segundo Rosa (2006), o setor de bebidas no Brasil tem apresentado uma relevante importância para o Brasil principalmente devido seu dinamismo crescente. Segundo o mesmo autor, o setor é caracterizado por produzir itens bastante homogêneos e de processo de produção bastante conhecido e difundido, o que por sua vez diminui as barreiras de entrada à novos competidores.

Segundo a AFEBRAS (Associação dos Fabricantes de Refrigerantes do Brasil), o setor brasileiro de refrigerantes é caracterizado por uma forte presença de grandes corporações produtoras, sendo as pequenas empresas regionais responsáveis por apenas 6,9% do faturamento do setor, por outro lado, apesar do baixo faturamento essas empresas são responsáveis por empregar 47,53% de toda mão de obra do setor, o que demonstra a importância que essas pequenas organizações possuem na economia.

Rosa (2006) destaca ainda que apesar da facilidade de novos entrantes participarem do setor, as variáveis que determinam o sucesso da empresa estão intimamente ligadas aos fatores distantes da produção em si, como a rede de distribuição e os investimentos em marketing, sendo assim necessário o desenvolvimento de estratégias que consigam equacionar essas variáveis de forma a tornar a empresa competitiva.

### **2.4.1 Produção de refrigerantes**

De acordo com o Decreto nº 2.314 de 1997, é possível definir o refrigerante como uma bebida gaseificada, obtida por meio da dissolução, em água potável, de

suco ou extrato vegetal de sua origem, seguida da adição de açúcar, não podendo ter qualquer nível de álcool presente em sua formulação. (BRASIL, 1997). Essa definição vai de encontro com aquela declarada pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) que define o refrigerante como sendo uma bebida industrializada, isenta de álcool, carbonatada e com adição de aromas.

Segundo Campos e Oliveira (2004), a indústria brasileira de refrigerantes é vista como uma das mais avançadas e maiores do mundo, sendo dotada de uma estrutura tecnológica que atende praticamente sozinha a demanda do mercado nacional. O setor de refrigerantes no Brasil tem como característica básica a destinação de sua produção para ao consumo interno, alta dependência em relação ao crescimento de renda da população e presença de produtos com alta capacidade de substituição, tendo ainda no preço seu principal fator de escolha perante o consumidor. (ROSA, 2006).

Segundo a ABIR (Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas não alcoólicas), em 2011 o mercado brasileiro mostrou-se como sendo o terceiro maior consumidor refrigerantes do mundo, estando atrás apenas de Estados Unidos e México. O Brasil possui um baixo volume per capita de consumo o que demonstra o grande potencial de crescimento do setor no país, sendo esse crescimento limitado pela má distribuição de renda. (SANTOS E AZEVEDO, 2000). O sabor mais consumido nacionalmente é o Cola com 50% da preferência, seguido pelo guaraná com 25% da preferência. Os outros sabores juntos representam os restantes 25%. (SILVA, 2008).

O histórico do mercado de refrigerantes nacional mostra que nos últimos anos ocorreu um forte crescimento, principalmente durante a década de 1990 como resultado da estabilização econômica e a entrada de fatores de inovação tecnológica e aplicação de capital no aumento da produção. Nesse período as empresas brasileiras voltadas a produção de bebidas passaram a conviver com um ambiente muito mais dinâmico do ponto de vista competitivo, passando então a buscar métodos mais eficazes de se diferenciar dos concorrentes. (GREGORINI, 2006).

Essa competição dentro do setor é marcada pela forte diferenciação, no qual os produtos oferecidos apresentam características distintivas gerando assim níveis de preferência entre os públicos alvo. Por outro lado, é possível observar a existência de uma alta elasticidade-cruzada entre os refrigerantes o que indica que apesar das características distintivas, os produtos são considerados substitutos entre si. Esse fator

acaba gerando também uma grande sensibilidade do consumidor em relação ao preço praticado durante a venda do refrigerante, o que por fim acaba gerando grupos distintos de empresas no que se refere à estratégia de mercado. (SANTOS E AZEVEDO, 2000).

Esse ambiente competitivo observado no setor de refrigerantes possui dois grandes grupos de empresas com grandes diferenças na atuação dentro do mercado. O primeiro grupo é composto por um pequeno número de grandes organizações que detêm uma parcela superior a 70% do mercado. A Coca-Cola e a AMBEV constituem este grupo, tendo como características o alto volume de produção, atuação no mercado nacional e internacional, sistema de distribuição bem consolidado, alto investimento em propaganda e vendas voltadas para o público de maior renda. Já o segundo grupo é constituído por um grande número de empresas de atuação regional e porte relativamente pequeno. O foco deste grupo é o atendimento do público com renda menor e por isso tem como principal fator de diferenciação o preço do produto. A existência desse grande número de pequenas empresas é explicada pelas pequenas barreiras de entrada que o setor possui, haja visto a facilidade no domínio da tecnologia empregada na produção. (ROSA, 2006).

Segundo Kotler (2000), a estratégia de uma empresa atuante no primeiro grupo como a Coca-Cola, consiste em colocar seu produto ao alcance do maior número possível de potenciais clientes, utilizando durante esse processo um plano de marketing de massa, o que acaba destinando seu produto à todos os nichos de clientes de forma bastante padronizada, enquanto que por outro lado, as empresas regionais, com baixos níveis de capital para investir em propaganda, optam por destinar seus produtos à segmentos muito mais específicos usando nesse processo características consideradas mais relevantes para esses segmentos no momento da compra, a exemplo o preço do produto.

Apesar do grande peso do preço no momento da escolha do produto, a marca ainda se mostra bastante influenciadora no que tange a preferência demonstrada pelo consumidor, sendo assim importante se atentar nesse aspecto durante a construção da estratégia da empresa no setor de refrigerantes. (SILVA, 2012).

#### **2.4.2 Produção de água mineral**

O mercado de água mineral envasada apresenta-se como um mercado de alta perspectiva de crescimento, segundo DEGE (2011), o mercado de água mineral é

visto como um bom investimento no curto e também no longo prazo, essa constatação vem do baixo custo de produção do produto, juntamente das altas margens de lucro que são alcançáveis com a venda do produto final.

As altas margens de lucro observadas contribuem para gerar um mercado mundial que movimenta valores da ordem de US\$ 83 bilhões, como verificado em 2011, comercializando um volume de produção de aproximadamente 250 bilhões de litros de água mineral, valor esse maior que o consumo em volume de refrigerante em todo o planeta, DEGE (2011).

Em nível global, os principais países consumidores per capita de água mineral são: Itália, Tailândia e México, sendo esse último o maior consumidor per capita do produto com 247 litros por ano. Segundo a Beverage Marketing Corporation-BMC a caracterização dos maiores consumidores de água mineral no mundo se dá por duas vertentes: A primeira é a busca por uma alimentação mais saudável por parte da população, fato esse verificado com muito mais força em países desenvolvidos como a Itália. A segunda vertente é o consumo de água mineral em países em desenvolvimento como México e Tailândia, incentivado pela falta de fontes de água saudáveis não minerais, ocasionado geralmente pela precária infraestrutura desses países no setor de saneamento básico.

Segundo Rodwan (2013), o Brasil ocupou em 2013 a 4ª posição na produção mundial de água mineral, consumindo aproximadamente 17,5 bilhões de litros, o que representa 7% de toda a produção mundial do produto. Apesar de ser um grande produtor, o país ainda tem um grande caminho a percorrer no que se refere ao consumo per capita que ficou em apenas 90 litros em 2013, estando assim abaixo do índice per capita anual apresentado por países desenvolvidos como Itália (179 litros) e Alemanha (136 litros).

Outro fator que pode contribuir para o crescimento do consumo per capita nacional é a similaridade em infraestrutura que o Brasil possui com o México. Observa-se que as deficiências que ambos os países possuem em saneamento básico acabam por estimular o consumo de água engarrafada, o que demonstra que a demanda do produto é estimulada não apenas pela preocupação com a dieta, mais também, com a qualidade da água consumida.

Como projeção futura, o mercado brasileiro de produção de água mineral envasada está em uma excelente perspectiva de desenvolvimento, além das altas taxas de crescimento anuais registradas, observa-se também uma grande margem de

crescimento no consumo per capita do país que, como supracitado, tem muito a crescer em valor absoluto, segundo DEGE (2011), estima-se que já em 2020 o consumo per capita do Brasil atinja os 135 litros por ano o que demonstra a alta capacidade de crescimento que esse setor tem no mercado nacional.

### **3 METODOLOGIA**

Para que um estudo seja de fato considerado científico, é preciso que este tenha a capacidade de ser verificável e aplicável em outras ocasiões. Para tanto, faz-se necessário elucidar a metodologia que será utilizada no presente trabalho de forma a esclarecer os meandros pelos quais serão alcançados seus objetivos propostos. (GIL, 2007).

#### **3.1 Tipo, abordagem e método da pesquisa**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa do tipo descritiva a qual caracteriza um determinado grupo organizacional específico, de forma a detalhar o comportamento empresarial e suas inter-relações.

Segundo Michel (2005), a pesquisa descritiva tem como objetivo analisar fatos e fenômenos, procurando compreender essas informações, levando em conta também seus aspectos sociais, econômicos e culturais. No mesmo sentido, Gil (2007) ressalta a importante característica da pesquisa descritiva em buscar relações entre as variáveis estudadas de modo a estabelecer um melhor entendimento sobre o assunto.

Em relação à abordagem a ser utilizada, a presente pesquisa está inserida no âmbito qualitativo pois seus procedimentos explanam os fatos abordados na forma de experimentação empírica, tendo em vista que lidará com informações advindas essencialmente de pessoas inseridas em um determinado ambiente organizacional, o que por consequência solicita uma análise por parte do pesquisador que leve em consideração a interpretação das respostas obtidas junto aos participantes da pesquisa, não deixando de lado informações tão diretas como as comumente encontradas nas pesquisas quantitativas. (MICHEL, 2005).

O método a ser trabalhado é o dedutivo, haja visto que serão utilizadas premissas gerais já aceitas sobre determinados conceitos no sentido de compreender fatos particulares inseridos em uma determinada realidade. Para Michel (2005), o método dedutivo parte de princípios reconhecidos e indiscutíveis tendo a capacidade de chegar a conclusões específicas em virtude de sua lógica.

#### **3.2 Delineamento da pesquisa**

O delineamento refere-se à determinação de um modelo conceitual e operacional da pesquisa, definindo procedimentos para a forma como o estudo será



conduzido. (Gil, 2002). Dentro da presente pesquisa, o delineamento mais adequado consiste no estudo de caso.

Para Yin (2005, p.32), um estudo de caso é “uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, sendo que o pesquisador não possui um controle total sobre os eventos do qual vai estudar o que por sua vez solicita métodos de coleta de dados específicos. Nessa perspectiva, o pesquisador busca compreender o quadro geral de uma situação e dessa forma descrever, compreender e interpretar a complexidade do caso estudado.

Ainda segundo Yin (2005), o estudo de caso mostra-se como uma ferramenta utilizada para a compreensão de problemas que se desenrolam através de acontecimentos contemporâneos, sejam eles situações problemas ou situações bem-sucedidas, podendo em alguns casos pressupor a existência de uma teoria prévia a ser testada ao decorrer da pesquisa. Já para Gil (2002), o propósito do estudo de caso se dá por sua capacidade em analisar situações de alto nível de complexidade onde o uso de técnicas de levantamento ou experimentos não são possíveis.

Dessa forma, considerando as informações levantadas, é possível afirmar que o presente trabalho possui uma natureza qualitativa e descritiva, tendo como delineamento o método de estudo de caso, pois este possibilita uma maior abrangência no entendimento do assunto proposto tendo em vista a necessidade de investigação em profundidade de fatos contemporâneos através de métodos específicos de coleta de dados.

### **3.3 Técnicas de coletas de dados**

Para efetiva realização da pesquisa foi necessário a utilização de ferramentas para a coleta dos dados. As técnicas de coletas de dados são definidas como sendo instrumentos cuja finalidade é levantar as informações necessárias para a explicação de fenômenos teóricos estudados, sendo elas essenciais para a fidelidade, qualidade e completude da pesquisa. MICHEL (2005).

Para execução do presente trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, teses, artigos, revistas científicas e órgãos representativos do segmento de bebidas afim de aprofundar o conhecimento do pesquisador acerca dos tópicos a serem abordados pelo estudo. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já prontos, sendo construída principalmente por

meio de artigos científicos e livros, o que permite ao autor uma abrangência bem maior do que aquela que poderia atingir ao pesquisar todos os tópicos diretamente.

Para a coleta de dados junto aos sujeitos da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (apêndice A), usando como base o roteiro presente na dissertação elaborada por Terence (2006). A entrevista é definida como sendo uma técnica onde o pesquisador se põe frente ao sujeito pesquisado e lhe faz perguntas no sentido de obter informações que sejam pertinentes para a pesquisa. Caracterizando-se como uma interação social por meio de um diálogo assimétrico, onde uma das partes se mostra como fonte de informação e a outra como interessada nessas informações. No que se refere à estruturação, a entrevista será desenvolvida de forma semiestruturada, esse formato busca desenvolver uma pauta baseada em perguntas cuja resposta autoriza o entrevistado a falar livremente sobre os assuntos propostos, cabendo ao entrevistador evitar dispersões que possam prejudicar a coleta de dados. (Gil, 2007).

Além da entrevista, aplicou-se também um questionário com perguntas do tipo fechada, elaboradas com base nas informações do levantamento bibliográfico e no questionário presente na dissertação elaborada por Lopes (2010) presente no apêndice B.

### **3.3. Procedimentos de coletas de dados**

Em um primeiro momento foi elaborado um referencial teórico no sentido de conceitualizar e ao mesmo tempo criar uma relação entre os conceitos de estratégia, escolas de formação de estratégias, competitividade, gestão estratégia, estratégias emergentes e deliberadas, implementação estratégica além da contextualização do setor de bebidas no Brasil e no estado de Rondônia.

Como segundo passo, realizou-se entrevistas semiestruturadas (apêndice A) e aplicação do questionário (apêndice B) à membros da empresa, visando identificar as estratégias desenvolvidas pela empresa para dado período e as ações definidas a fim de atingir o cumprimento destas. Todas as informações coletadas junto à empresa através das ferramentas de coleta supracitadas foram obtidas a partir de um período de visitas diárias à empresa que se estendeu por aproximadamente 4 semanas.

### **3.4 Sujeitos da pesquisa**

O sujeito da pesquisa, que segundo Marconi e Lakatos (2003), representa a amostra a ser analisada a partir de um universo amostral específico, é definido nesta pesquisa por uma indústria produtora de bebidas, sendo está localizada no estado do Rondônia. As entrevistas e questionários foram aplicados em 07 colaboradores da empresa, sendo o critério de escolha dos colaboradores a participação que cada um deles possuía dentro do processo de decisão estratégica da empresa.

### **3.5 Aspectos éticos da pesquisa**

A presente pesquisa buscou respeitar todos os preceitos estabelecidos na metodologia científica, seguindo os aspectos éticos no que se refere às fontes bibliográficas utilizadas. Durante a execução da pesquisa procurou-se manter a identidade da empresa em sigilo, sendo esta identificada pela nomenclatura fictícia de empresa X, mantendo assim o caráter imparcial da pesquisa. O pesquisador, buscou não imputar qualquer expressão de caráter pessoal nas informações, resultados e conclusões da pesquisa. Além disso, todos os colaboradores respondentes dos questionários e entrevistas, para manter o caráter sigiloso da pesquisa, receberam nomenclaturas que iam de Administrador 01 até Administrador 07.

Para Prodanov e Freitas (2013), ética se trata do comportamento humano que segue preceitos moralmente aceitos pela sociedade, devendo essa postura também ser aplicada nas pesquisas científicas, por buscar sistematicamente o conhecimento por observação, identificação, descrição e investigação experimental, sempre produzindo resultados replicáveis.

### **3.6 Local da pesquisa**

A pesquisa foi aplicada em uma indústria produtora de bebidas localizada na região sul do estado de Rondônia, denominada nesse estudo pelo nome fictício de empresa X.

### **3.7 Análise de dados**

Após a realização de coleta de dados através das ferramentas citadas, o passo seguinte da pesquisa consistiu na análise e na interpretação dos dados obtidos. Segundo Gil (2007), a análise dos dados consiste em organizar e sumarizar as informações de forma a gerar respostas aos questionamentos levantados na

pesquisa, já a interpretação vem em busca de um sentido mais amplo das respostas, visando a ligação com conhecimentos já estabelecidos. Para que o método científico seja respeitado, antes de se fazer qualquer análise, os passos de seleção, codificação e registro serão respeitados, isso garante que retrabalhos não ocorram durante a pesquisa. (MARCONI e LAKATOS, 2003).

De posse das informações obtidas por meio das entrevistas e questionários, realizou-se a compilação, tabulação e análise dos dados por meio de ferramentas computacionais, obtendo informações como: estratégias definidas nos últimos 03 quinquênios da empresa e o perfil adotado para a formulação das estratégias, quais foram os tipos de ações praticadas nos diferentes níveis gerenciais, primordialmente gerencial, e os efeitos qualitativos obtidos pelas ações citadas e praticadas.

## **4.0 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Para que a discussão acerca do assunto abordado por esse trabalho fosse mais facilmente compreendida optou-se por dividir a discussão e análise dos resultados buscando manter a mesma sequência de questionamentos propostos pelos objetivos específicos facilitando assim a construção dos argumentos por manter uma cronologia de tópicos já conhecida pelo leitor.

### **4.1 Caracterização da Empresa X**

O presente trabalho teve como objeto de estudo uma empresa produtora de bebidas não alcóolicas localizada dentro do estado de Rondônia. Para que seja possível uma melhor compreensão dos aspectos e conceitos abordados, buscou-se construir de forma detalhada como a empresa estudada se caracteriza e quais são suas posições gerais relevantes em relação aos aspectos pertinentes perante entendimento do objetivo geral e dos objetivos específicos do presente trabalho. Para que seja possível manter em anonimato a empresa participante da pesquisa, o termo “empresa X” será utilizado em substituição ao nome verdadeiro da organização.

#### **4.1.1 Histórico**

A empresa X iniciou suas atividades em 1986 comercializando inicialmente apenas galões de 20 litros de água, que nesse período ainda eram feitos de vidro. Com o advento de novos materiais e a inviabilização da produção através de vasilhames de vidro a empresa acabou adotando em 1992 o Politereftalato de Etileno (PET) como matéria prima principal das embalagens utilizadas em seus produtos. Possuindo uma estrutura organizacional tipicamente familiar, a empresa pesquisada encontra-se hoje na segunda geração de gestores, tendo ainda ampla participação dos sócios fundadores nas decisões estratégicas da empresa.

Sua planta produtiva principal contém 5 linhas de produção, sendo 4 delas voltadas para os produtos descartáveis e uma exclusiva para o envase do galão de água mineral retornável de 20 litros. Conta com uma equipe de 148 funcionários, divididos entre operacionais e equipe gerencial. Por ter sido concebida por meio do pioneirismo de seus sócios fundadores, a empresa X demonstra ser mais um exemplo de uma empresa fundada graças ao processo migratório ocorrido entre as décadas de 1970 e 1990 em direção ao estado de Rondônia, sendo o ambiente competitivo do

estado ainda muito recente em número de concorrentes e investimentos de grande porte, apesar de demonstrar um grande potencial como mercado consumidor.

#### **4.1.2 Mix de produtos**

A empresa X conta hoje com aproximadamente 20 itens diferentes em seu mix de produtos, sendo estes obtidos por produção própria. Conta ainda com mais 06 itens agregados ao seu mix através de um sistema de revenda. O quadro abaixo resumi os produtos oferecidos pela empresa:

**Quadro 1 - Mix de produtos da empresa X**

<b>Refrigerantes</b>	<b>Água Mineral</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garrafa de 2 litros (06 sabores);</li> <li>- Garrafa de 500 ml (06 sabores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Galão de 20 litros;</li> <li>- Galão de 5 litros;</li> <li>- Garrafa de 2 litros;</li> <li>- Garrafa de 500 ml sem gás;</li> <li>- Garrafa de 500 ml com gás;</li> <li>- Copo com 300 ml.</li> </ul>	
<b>Energético</b>	<b>Revenda</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garrafa de 2 litros;</li> <li>- Garrafa de 500 ml.</li> </ul>	- Suco em lata 350 ml (04 sabores)	- Garrafa Destilados 750 ml (02 marcas)

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **4.1.3 Mercado de atuação**

A empresa X tem como principal mercado de atuação o estado de Rondônia, comercializando fora do estado apenas galões de água de 20 litros em um dos municípios do estado de Mato Grosso, sendo essa venda uma parcela muito pequena do total de vendas da organização. Dentro de Rondônia, segundo um dos diretores da empresa, o Market-share da empresa X é de 30% para refrigerantes de baixo custo e de 60% para água mineral envasada. Esses dados mostram a força que a empresa possui no ramo de água mineral, sendo esse segmento o que mais cresce em termos de venda, que possui além da boa perspectiva de crescimento, um ótimo nível de rentabilidade.

#### **4.1.4 Mão de obra**

Identificou-se que todos os colaboradores que atuam na empresa, com exceção dos sócios fundadores, têm origem no próprio estado de Rondônia. Foi possível constatar junto aos colaboradores de nível operacional o grande impacto positivo que a instalação da empresa causou na mão de obra do local onde a empresa

está instalada. Por estar localizada em uma área rural, a instalação da empresa foi muito benéfica para a oferta de empregos evitando assim que moradores da região fossem obrigados a mudar-se de residência ou então enfrentar grandes distâncias diárias em busca de uma ocupação profissional.

Outra constatação durante a coleta de dados foi a valorização por parte da empresa em relação aos funcionários, segundo um dos diretores da empresa X, um dos focos da gestão é evitar dispensas de funcionários, buscando conciliar os resultados financeiros da empresa com esse objetivo através de programas de motivação.

Foi possível constatar também o caráter de cumplicidade entre os colaboradores da área gerencial e os operacionais, durante a coleta de dados o gerente de produção exemplificou em diversas ocasiões que os colaboradores têm bastante flexibilidade tanto em horários quanto em funções. Segundo ele o colaborador é sempre estimulado a ser polivalente de forma a ser capaz de assumir outra posição de necessidade dentro da fábrica, para tanto, além do treinamento que recebe ao iniciar seus trabalhos na fábrica, o colaborador atua de forma intermitente em outras posições da linha de produção.

Além disso, a empresa também demonstrou preocupação em estimular a qualificação dos funcionários. Segundo o gerente de produção, a empresa busca recrutar para funções administrativas ou então funções de lideranças, funcionários que apresentam vontade de se desenvolver profissionalmente. Segundo um dos diretores, a empresa auxilia no pagamento de cursos de graduação para funcionários que demonstrem interesse no próprio crescimento profissional dentro da organização, o que revela a preocupação da empresa em construir sua própria mão de obra especializada e ao mesmo tempo engajada com a empresa.

#### **4.1.5 Modo de gestão**

Durante a coleta de dados, a empresa demonstrou possuir uma gestão pouco profissionalizada, apesar do gerente de vendas possuir graduação em administração e ampla experiência no ramo de bebidas, todo o restante do corpo gerencial não possui qualificação em cursos de gestão, com exceção do responsável pela área química dos processos produtivos da empresa. Sendo assim, o que se observou foi uma empresa construída por meio de tomadas de decisão muito baseada em

aprendizado e respostas àquilo que o ambiente externo exerce sobre suas posições internas.

Outro aspecto pertinente quanto à gestão observado nos estudos foi o processo de tomada de decisão, durante a entrevista ficou claro que a tomada de decisão sobre qualquer assunto dentro da empresa era sempre pautada na coletividade. Segundo um dos diretores é muito comum que decisões importantes como compras de equipamentos ou então lançamentos de novos produtos sejam antes discutidas e acordadas dentro do grupo gerencial para posterior execução.

Sendo assim, o fato da empresa não possuir uma gestão totalmente profissionalizada e estar inserida em um mercado competitivo em que os agentes possuem estratégias muito parecidas entre si, acaba por gerar um modo de gestão pouco voltado ao longo prazo, sendo este muito mais reativo ao ambiente do que proativo em gerar ideias que antecipem acontecimentos de mercado.

#### **4.1.6 Análise SWOT**

Para tornar mais completa a análise realizada acerca da empresa estudada fez-se uso da ferramenta de análise SWOT em que se evidenciam de forma sistemática as fraquezas e forças internas como também, suas ameaças e oportunidades externas. Segundo Lobato (2002) a chamada matriz SWOT consiste no acrônimo de Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) sendo vista como uma ferramenta para suporte à gestão no sentido de facilitar a compreensão dos fatores internos e externos à organização, o que facilita o planejamento estratégico por tornar mais claro o cenário no qual a empresa está inserida.

Apesar de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) relacionar a utilização da ferramenta SWOT à escola de formação estratégica do Design, estando essa longe da vocação natural da empresa para escolas de formulações estratégicas reativas, julgou-se pertinente a aplicação da ferramenta na organização estudada no sentido de criar um quadro geral para melhor visualização da situação atual em que ela se encontra.

A principal vantagem ao se utilizar a análise SWOT é sua capacidade em criar um amplo quadro de observação onde os gestores da empresa conseguem visualizar as diversas características da organização, como também, sua relação com as variáveis do mercado de atuação. Ao deixar de lado a aplicação de uma ferramenta



como essa, a empresa acaba assumindo o sério risco de construir uma visão errônea do mercado em que atua. Abaixo tem-se a matriz SWOT já estruturada com as informações coletadas junto a empresa:

**Quadro 2 - Matriz SWOT**

<b>SWOT</b>	<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
	(Forças)	(Fraquezas)
<b>Internos</b> (Organização)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipe gerencial atenta às novas tendências</li> <li>- Alta motivação dos colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa qualificação em nível gerencial</li> <li>- Processos internos não padronizados</li> </ul>
	(Oportunidades)	(Ameaças)
<b>Externos</b> (Ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado de água mineral em expansão</li> <li>- Know-how para fabricação de novos produtos</li> <li>- Elevada participação no mercado de água mineral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrentes com melhores estratégias de mercado</li> <li>- Desaceleração da economia</li> <li>- Redução consumo de refrigerantes</li> </ul>

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Dentro da empresa estudada, verificou-se que os gestores, apesar de uma utilização não formal da ferramenta, consideram que já realizam uma análise das forças e fraquezas internas e externas à organização, como é possível verificar a partir das respostas obtidas com o questionário aplicado junto aos principais gestores da empresa. As perguntas que evidenciam essa postura estão no quadro 03, em seguida tem-se os gráficos que demonstram as respostas obtidas dos dois principais gestores da empresa, onde a resposta mais próxima do valor “5” indica maior nível de concordância com a afirmação contida na pergunta:

**Quadro 3 - 10 primeiras perguntas do questionário aplicado**

1) analisa as tendências do ambiente externo frequentemente.
2) monitora as ações dos concorrentes de maneira eficaz.
3) realiza pesquisas sobre o comportamento dos consumidores e clientes frequentemente.
4) analisa os possíveis cenários externos com o objetivo de planejar as nossas ações.
5) analisa as oportunidades e ameaças do ambiente externo frequentemente.
6) analisa os pontos fortes e fracos do ambiente interno de nossa empresa frequentemente.

7) realiza análises de tendências demográficas, culturais, econômicas e tecnológicas do ambiente competitivo sistematicamente.

**Quadro 3 - 10 primeiras perguntas do questionário aplicado (Continuação)**

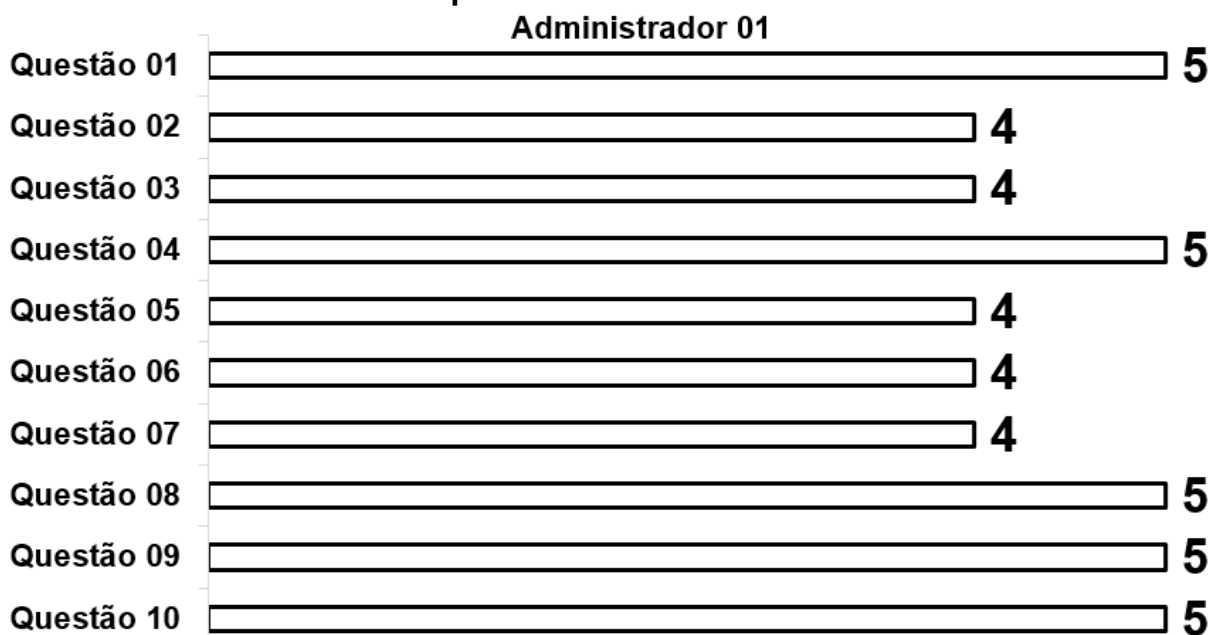
8) considera os recursos físicos (instalações, máquinas, capacidade de produção) da empresa para a elaboração das estratégias.

9) considera os recursos financeiros disponíveis para a elaboração das estratégias.

10) considera as capacidades e competências (humanas e tecnológicas) das empresas para a elaboração das estratégias.

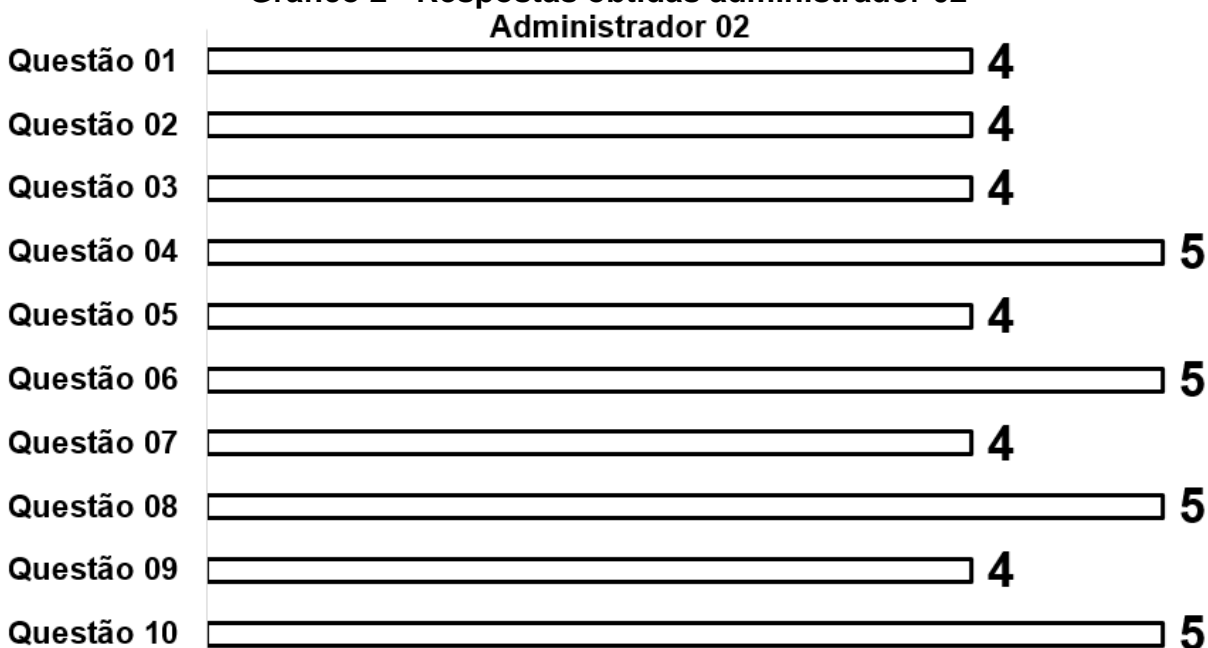
Fonte: Lopes (2010)

**Gráfico 1 - Respostas obtidas do administrador 01**



Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico 2 - Respostas obtidas administrador 02**



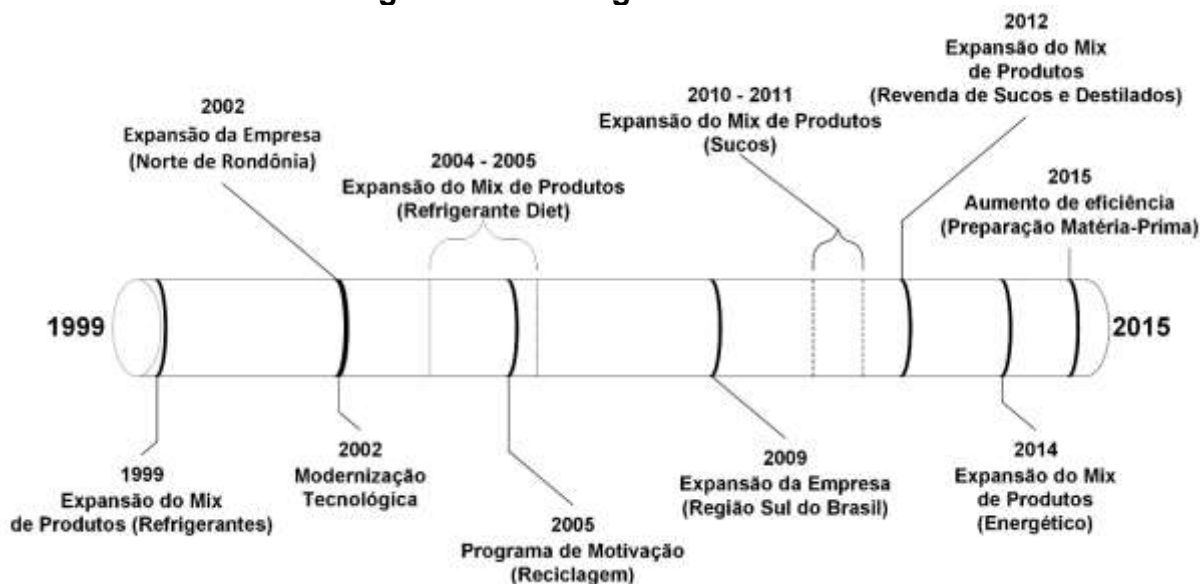
Fonte: Elaborado pelo autor

Como é possível verificar a partir das respostas obtidas, os gestores afirmam já desenvolver uma postura onde buscam conhecer bem o mercado externo da empresa e o comportamento do consumidor, pois concordam com afirmações do questionário em que a organização analisa suas forças e fraquezas, além de ameaças e oportunidades do mercado. Entretanto, durante o levantamento de dados não foi possível identificar uma utilização formal da ferramenta de análise SWOT, em que uma matriz como a que foi mostrada no quadro 02 é de fato construída e utilizada ativamente no processo de decisão. Essa postura apresentada pela empresa demonstra uma abordagem em que o conhecimento tácito, baseado na experiência e instinto, é mais valorizado que o conhecimento gerado a partir de estruturas formais e métodos já estabelecidos de tomada de decisão.

#### 4.2 Levantamento das estratégias apresentadas pela empresa X

Realizou-se durante a pesquisa junto à empresa estudada um levantamento acerca das diversas estratégias que a organização desenvolveu ao longo dos últimos anos. Essas estratégias estão resumidas e datadas na figura abaixo, colocando-se em seguida um detalhamento sobre cada estratégia apresentada:

**Figura 2 - Estratégias Levantadas**



Fonte: Elaborado pelo autor

##### 4.2.1 Expansão do mix de produtos - Refrigerantes

A inserção do item refrigerante no Mix de produtos da empresa X foi tomada mediante à situação em que se encontrava o mercado regional de refrigerantes em

1999. De acordo com as informações levantadas junto à diretoria da empresa, na época da inserção desse item não havia marcas regionais de refrigerantes atuando dentro do mercado de Rondônia. Essa lacuna de mercado atendida por empresas de outros estados serviu como pressuposto para a validação dos investimentos necessários à produção do refrigerante.

Para um dos diretores, um fator importante para que a empresa iniciasse sua produção de refrigerantes foi o domínio da tecnologia associada à utilização de gás carbônico em bebidas, que no caso da empresa X já era utilizado na produção de água mineral com gás desde o início do ano de 1999, sendo a produção de refrigerantes iniciada ao fim desse mesmo ano.

Essa postura tomada pela empresa diante de uma oportunidade de negócio originada de uma confluência de fatores externos concorda com o que Mintzberg (1978) postula como sendo uma estratégia emergente, estando a estratégia nesse caso, atrelada à situação do mercado regional e também ao domínio da tecnologia necessária para a produção do refrigerante, sendo esses dois fatores juntos os propelentes à tomada de decisão pelo início da produção desse novo produto.

#### ***4.2.2 Expansão da empresa (Norte de Rondônia):***

Uma importante estratégia tomada pela empresa logo no início do período estudado foi a expansão de suas atividades de envase de água mineral de mesa para a região norte do estado de Rondônia, próximo à cidade de Porto Velho.

Essa estratégia teve como base o aumento de consumo do produto água mineral na região Norte do estado de Rondônia, sendo o galão de 20 litros de água o principal produto que apresentou esse incremento no consumo. Além do alto custo de frete que esse item apresentava, por se tratar de uma região distante cerca de 600 quilômetros da planta industrial principal, tinha-se também o impacto que o atendimento da demanda da região norte causava no fornecimento aos clientes da região central e sul do estado, haja visto que era necessária uma ampla utilização dos veículos de transporte da empresa para atender a demanda da região norte do estado.

Sendo assim, a direção da empresa mais uma vez se viu diante de uma situação onde o ambiente externo, através da crescente demanda na região norte, pressionava o ambiente interno por uma decisão que garantisse o atendimento de todos os clientes, mantendo ao mesmo tempo as margens de lucro da empresa.

Para responder à essa demanda do mercado, a empresa X exerceu mais uma vez uma postura reativa colocando em prática a estratégia de origem emergente que consistiu na instalação de uma nova planta industrial especializada no envase de água mineral em galões de 20 litros e 05 litros na região Norte de Rondônia, em um local próximo à capital do estado.

Essa estratégia de expansão mediante uma reação à demanda de mercado deixa claro a postura volátil que as decisões da empresa possuíam mediante a mudança dos fatores externos a ela. Segundo informações levantadas junto à empresa, os gestores sempre buscaram exercer uma postura de constante adequação perante o mercado consumidor, o que levava a empresa a desenvolver e executar estratégias originadas a partir de oportunidades externas.

Wright, Kroll e Parnell (2000) discutiram a necessidade de uma empresa em desenvolver esse tipo de postura, principalmente devido à natureza dinâmica que as variáveis ambientais ou organizacionais possuem hoje em dia, sendo, segundo os autores, impossível prever como algumas dessas variáveis irão se comportar ao longo do tempo.

Do ponto de vista de Minstzberg e Quinn (2006), o que se vê nessa estratégia por parte da empresa X é um clássico caso de uma estratégia emergente, pois não havia planos prévios de expansão da empresa para aquela região, o que reforça o caráter reativo dessa estratégia de expansão.

#### **4.2.3 Modernização tecnológica (Palmtop)**

A utilização da tecnologia como forma de ganho em competitividade foi usada como estratégia pela empresa no ano de 2002 com a aquisição de equipamentos eletrônicos utilizados pelos vendedores no momento da comercialização dos produtos juntos aos clientes.

Segundo as informações colhidas junto à empresa X, a adoção desse equipamento foi voltada para aumentar a garantia do prazo de entrega do produto aos clientes, sendo que através do equipamento o vendedor era capaz de verificar quais produtos estavam disponíveis para a venda e quais não possuíam estoques disponíveis para serem comercializados. Apesar do grande potencial que a ferramenta possuía e ainda possui, a empresa não a utiliza de forma mais intensiva, disponibilizando também as quantidades de cada produto e seus respectivos prazos de entrega de forma interativa a cada vendedor que esteja em contato com o cliente.

Para a diretoria da empresa pesquisada, a adoção dessa tecnologia foi importante no sentido de evitar que os pedidos solicitados pelos clientes sofressem algum tipo de atraso pela eventual falta do produto em estoque, o que gerava assim queda do nível de serviço oferecido, nesse sentido Zairi (1997) relata o quão importante é essa busca pela solução de problemas internos à organização para o ganho de competitividade no âmbito geral, principalmente no mercado de refrigerantes em que substituição entre produtos é bastante elevada.

#### **4.2.4 Expansão do mix de produtos - refrigerante diet**

Durante o período de pesquisa foi possível perceber uma correlação forte entre os movimentos realizados pelos concorrentes e as estratégias desenvolvidas pela empresa X, principalmente no que se refere à introdução de novos produtos no mercado.

Segundo a diretoria da empresa X, nos primeiros anos da década 2000 diversas marcas de refrigerante, principalmente as grandes marcas do mercado nacional, passaram a introduzir no mercado produtos com características mais saudáveis como reduzido teor de açúcar (Light) ou então baixo nível calórico (Diet). Segundo Lima, Oliveira e Watanabe (2009) o que aconteceu nesse período foi uma diversificação das empresas do segmento de alimentos e bebidas em uma nova miríade de produtos e categorias, tendo o seguimento saudável como importante espaço de expansão na busca por novos mercados consumidores.

De fato, a expansão desse tipo de item foi bastante considerável tendo em vista que entre 1999 e 2004, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos Dietéticos e para Fins Especiais (ABIAD, 2004), o mercado de produtos diet e light cresceu 870% sendo o crescimento apresentado somente no ano de 2004 da ordem de 25%.

Esse cenário de franca expansão, onde a linha de produtos saudáveis se mostrava bastante promissora do ponto de vista mercadológico, acabou mais uma vez disparando um processo de reação à uma demanda externa à empresa X, levando a adoção de uma estratégia que assimilava a introdução de um novo produto voltado ao mercado de dietéticos.

O novo produto desenvolvido pela empresa objeto de estudo foi desenvolvido e lançado dentro do biênio 2004-2005, aproveitando, portanto, a onda de crescimento por produto mais saudáveis. Porém, em virtude da baixa aceitação do produto pelo

público, e consequente baixo nível de vendas, o produto acabou sendo retirado de circulação ainda dentro desse mesmo biênio evidenciando dessa forma os riscos em assumir uma postura reativa perante movimentos de mercado, o que segundo Minstzberg e Quinn (2006) demonstra um padrão estratégico tipicamente emergente, que por sua vez obriga a organização à responder de forma mais rápida à uma demanda externa, não podendo em algumas situações planejar de forma mais sólida como a empresa irá executar a estratégia diante do mercado e suas novas demandas.

Com isso, o risco de fracasso acaba sendo maior quando comparado às estratégias previstas com mais antecedência e colocadas em prática com mais calma possuindo assim uma natureza menos emergente e reativa, como a que foi verificada na empresa X.

#### ***4.2.5 Programa de motivação - reciclagem***

O programa de reciclagem desenvolvido pela empresa X teve seu início em 2005 e teve como resultado a solução de dois problemas. O primeiro era a destinação dos produtos recicláveis que eram descartados pelos processos produtivos da empresa X, o outro motivo era a necessidade de se criar um incentivo motivacional para os colaboradores da empresa.

Dessa forma, o programa foi construído de maneira que todos os recursos obtidos da venda dos resíduos recicláveis, oriundos de garrafas PET refugadas e qualquer outro tipo de lixo plástico reciclável, fossem disponibilizados aos colaboradores da empresa X na forma de uma linha de crédito com taxa de juros de 1% ao mês, sendo respeitado o limite de crédito individual correspondente à 80% do valor de seus rendimentos, o que evita o endividamento exagerado dos mesmos.

Foi possível verificar uma grande aprovação do programa dentro do ambiente da empresa. Durante a coleta de dados, identificou-se que absolutamente todos os colaboradores pesquisados no nível operacional afirmaram que o programa é muito benéfico e que sua existência contribuía de forma consistente na motivação dentro do ambiente de trabalho. O reconhecimento máximo do programa veio em 2005 quando a iniciativa foi contemplada com um prêmio de nível nacional focada na qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho.

Segundo um dos diretores da empresa, o programa foi totalmente idealizado pelos próprios colaboradores, não tendo qualquer tipo de ajuda externa para sua implantação e execução. Essa estratégia exemplifica muito bem o defendido por

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), em que uma estratégia não consiste necessariamente em fazer frente aos concorrentes, para os autores, ela também pode ser transcrita através de uma cultura de valor que estimule a motivação interna dos colaboradores enquanto ao mesmo tempo desenvolve um ambiente confortável e estimulante de trabalho que por sua vez é traduzido em um maior nível de competitividade.

#### ***4.2.6 Expansão da Empresa - Região Sul do Brasil***

O segundo momento de expansão sofrida pela empresa X deu-se mais uma vez sob influência de fatores não controlados e inesperados para que ocorresse. No ano de 2009 a diretoria de empresa se viu diante da oportunidade em explorar uma fonte de água mineral na região sul do Brasil, o que, segundo os dados da pesquisa, não estava nos planos da empresa.

Foi apenas o surgimento dessa oportunidade de controlar uma fonte de matéria prima de qualidade que tornou possível a elaboração de uma estratégia de ações que viabilizassem a construção de uma nova planta de envase de água mineral em uma região totalmente nova daquela em que a empresa já atuava. De acordo com a diretoria da empresa, a partir do momento que essa oportunidade surgiu, toda uma estrutura de ações foi necessariamente disparada no sentido de garantir que a nova planta apresentasse bons resultados nessa nova região.

A principal ação de planejamento dentro dessa estratégia foi a realização de um estudo de mercado capaz de identificar as potencialidades de local de instalação da nova planta, o que por sua vez identificou um alto potencial sucesso para a nova planta de envase. Comparativamente, enquanto o mercado de Rondônia apresentava 09 fontes de água mineral de mesa para atender 1,75 milhão de pessoas, a nova região de implantação demonstrou possuir uma oferta de fontes de água mineral 3 vezes menor e uma população de 9 milhões de pessoas, o que segundo um dos diretores da empresa X resulta em um alto potencial de crescimento de demanda e lucratividade, haja visto que a locação onde a nova planta seria instalada em um local que já contava com uma fonte de água mineral comercialmente viável.

De acordo com as informações levantadas durante a pesquisa, a resposta da empresa diante dessa oportunidade identificada fora de seu escopo interno teve um impacto considerável no direcionamento dos investimentos futuros, isso por que a diretoria ao tomar a decisão de realmente aproveitar essa chance de negócio colocou



em prática a noção estratégica defendida por Coelho (1997) em que a análise constante dos fatores, informações, oportunidade e ameaças externas devem sempre ser a base para a tomada e delineação da estratégia organizacional, sendo portanto imperativo estar aberto aquilo que emerge do ambiente externo de forma inesperada, o que caracteriza essa ação como reativa por responder à um movimento identificado através da análise de fatores externos à empresa.

#### **4.2.7 Expansão do mix de produtos - sucos**

A estratégia de retomar a expansão do mix de produtos acabou sendo originada mais uma vez da mudança identificada por parte da diretoria no que se refere à demanda por produtos mais saudáveis e que ao mesmo tempo mantenham a praticidade do refrigerante durante o consumo.

Segundo Rosa (2006), o setor de sucos apresenta uma alta potencialidade para crescimento sendo o principal substituto do refrigerante quando o consumidor se vê tentado a deixar de consumir o refrigerante na busca por uma alimentação mais saudável. Diante dessa tendência verificada pela diretoria da empresa X, buscou-se a adequação do processo produtivo para que fosse possível a produção de sucos de frutas utilizando-se do mesmo aparato tecnológico já instalado na fábrica, sendo necessário apenas a instalação de um pasteurizador a ser utilizado no processamento do suco.

Verificou-se que a tomada de decisão e início da produção de sucos por parte da empresa X ocorreu em 2010 sendo encerrada já em 2011. O motivo da interrupção foi mais uma vez o resultado final do produto junto ao consumidor. Por manter como embalagem as mesmas garrafas transparentes de Politereftalato de Etileno (PET) utilizadas na fabricação de refrigerantes, o suco acabava recebendo uma quantidade de luz além do ideal, causando assim uma modificação no sabor final do produto, o que consequentemente levou à uma baixa aceitação junto ao consumidor final, não sendo economicamente interessante, segundo a diretoria de empresa, investir em uma outra embalagem exclusiva para o produto suco de fruta, como embalagens de alumínio ou Tetra Pack.

Apesar dessa estratégia estar alinhada com a atual necessidade de constante inovação em termos de produto e processo, posição essa defendida por Prahalad e Ramaswamy (2004), a expansão do mix observada nesse caso acabou não sendo bem sucedida devido às falhas de sua implementação que segundo Bennett (2001)

representam a principal causa de insucessos no desenvolvimento de estratégias, demonstrando assim que não possuem uma adequada sincronia entre o processo de elaboração da estratégia e sua execução na prática.

#### **4.2.8 Expansão do mix de produtos - revenda de sucos e destilados**

Apesar do fracasso no processo de produção do suco de fruta a diretoria da empresa se viu pressionada por novos movimentos de mercado. Com a expansão pela procura por produtos mais saudáveis, a demanda por refrigerantes tem demonstrado uma tendência de queda constante, atingindo a queda de 10% ao ano para o mercado em que a empresa X atua.

Essa mudança de conjuntura obrigou novamente uma reorganização interna por parte da empresa no sentido de minimizar o impacto que essa queda no consumo de refrigerantes causou em seu fluxo de caixa. Sendo assim, seguindo a prerrogativa de Quinn (1980), em que a empresa deve sempre buscar alinhar os fatores internos com os fatores externos de forma coerente, a diretoria retoma a estratégia de crescimento do mix de produtos por meio da revenda de sucos de frutas e destilados.

Aproveitando-se da estrutura logística da empresa já utilizada na busca por matéria prima na região sudeste do Brasil, a empresa X passa, já no ano de 2012, a atuar como revendedor de 01 marca de suco de fruta e 02 marcas de destilados. Esses produtos passam então a contribuir de duas maneiras diferentes para empresa:

a) a primeira contribuição é no subsídio do custo de transporte alocado para a busca de matéria prima no sudeste do Brasil, que passou a utilizar-se da capacidade ociosa do modal rodoviário em uso na empresa para transportar ao mesmo tempo a matéria prima do processo de envase e sopro da empresa e também a carga de sucos e destilados.

b) a outra contribuição, e de fato a mais importante delas, é o aumento obtido na variedade de produtos oferecidos ao consumidor. Apesar de não levarem a marca da própria empresa X, esses itens formaram um importante reforço no caixa da organização atenuando assim o insucesso da produção própria de sucos, além de garantir um nível de serviço de maior qualidade aos seus clientes que passaram a contar agora com uma maior variedade de opções de produtos.

É importante ressaltar que a diretoria da organização informou não ter intenção de fazer com que a revenda de produtos se torne a atividade principal da empresa.

Segundo um dos diretores, a empresa optou por essa estratégia no intuito de melhorar o nível de serviço aos clientes que passaram a solicitar alternativas ao refrigerante.

Com essa intenção de posicionar-se de forma mais confortável do ponto de vista competitivo perante clientes e o mercado, identifica-se assim o fenômeno descrito por Porter (1986) em que a organização, pressionada pelas forças do ambiente externo vê-se forçada a tomar uma posição que consiga alinhar tanto seus interesses internos quanto os interesses externos à ela.

#### **4.2.9 Expansão do mix de produtos - energético**

A necessidade em aumentar o mix de produtos oferecidos pela empresa X que contribuiu para a adoção das estratégias supracitadas teve também como consequência outra expansão de mix sendo essa agora voltada para a produção de energéticos. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e Bebidas Não Alcoólicas (ABIR), o mercado de energético obteve um crescimento de 325% entre 2006 e 2010 sendo incentivado principalmente pela queda do preço do produto em virtude da adoção de embalagens PET em sua distribuição.

O processo de adoção dessa estratégia deu-se em virtude do início da revenda de sucos e destilados adotado no ano de 2012, momento em que a empresa acabou tendo contato também com uma nova marca de energéticos oriundo do estado de Mato Grosso. Inicialmente a estratégia consistia em também revender essa marca de energéticos, aumentando ainda mais o mix de produtos da empresa, porém, a diretoria acabou constatando o baixo nível de qualidade apresentado pelo produto em questão, tornando assim temerário a introdução de um produto de baixo apelo ao consumo por parte da empresa estudada.

Foi durante esse processo de tomada de decisão acerca da comercialização dessa marca de energético que a diretoria alegar ter ocorrido o surgimento da ideia de produzir um energético da própria marca da empresa X. O nascimento dessa ideia, segundo os responsáveis pela empresa, se deu diante da análise do energético que se pretendia revender dentro do estado de Rondônia.

Ao constatar que a empresa X possuía a capacidade operacional para produzir um energético de melhor qualidade que aquele proposto para revenda, foi então solicitado ao setor responsável (área química) a elaboração de uma formulação própria para empresa, voltada para a produção de energéticos de 500 ml e 2000 ml. O sequenciamento de produção do energético segue exatamente as mesmas etapas

da produção de refrigerantes, não tendo sido necessário a aquisição de qualquer equipamento novo para esse procedimento.

O processo de tomada de decisão e a efetiva execução da ideia acerca do energético levou, segundo um dos diretores da empresa estudada, aproximadamente 4 meses, tendo sido o produto colocado à disposição dos clientes em meados de 2014.

É válido destacar o caráter pouco previsível que essa estratégia de expansão do mix de produtos demonstrou, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) uma empresa que tem suas estratégias fundamentas em ouvir o ambiente externo enquanto se adequa internamente no sentido de criar soluções de acordo com os fatores revelados, possui uma maior potencialidade em aproveitar as possibilidades do mercado advindas dessas interações não previstas antes. No caso da empresa X, o processo de revenda, que era a ideia original, acabou desencadeando todo um novo processo de expansão de produtos que não era cogitado anteriormente. Além de garantir o domínio de um novo processo produtivo, as margens advindas desse novo produto mostraram-se bem maiores que aquela proposta pela revenda da marca externa de energéticos, o que por sua vez demonstra o alto potencial de ganho que essa postura estratégia apresenta.

Durante a execução da coleta de dados, pode-se observar que a aceitação do energético tem alcançados níveis satisfatórios perante o mercado, o que, para a gerência, indica que o produto passará a compor de forma mais expressiva o volume de produção total da empresa.

#### ***4.2.10 Aumento de eficiência - preparação matéria prima***

A última estratégia do período analisado é uma consequência direta das escolhas não previamente pensada pela organização objeto de estudo. Segundo a diretoria da empresa, um dos principais problemas logísticos na fabricação de refrigerante é o oneroso custo de transporte de açúcar necessário para suprir as necessidades da linha de produção da fábrica. Além dos constantes fretes pagos para que se obtenha o açúcar necessário à produção, outro agravante é a maneira como esse produto é transportado, por ser necessário que o produto esteja diluído em água com nível de 40% de volume, esse processo acaba aumentando o volume de matéria prima, reduzindo a capacidade de transporte e consequentemente aumentando os custos dessa operação.

De acordo com informações levantadas junto a empresa X, esse problema poderia ser facilmente resolvido mediante a capacitação da empresa em diluir o açúcar ainda cristalizado na própria organização, sendo assim necessário apenas o transporte do açúcar e não mais o transporte desse açúcar em diluição aquosa. Por mais que a solução já fosse de fato conhecida pelos gestores esse processo não era realizado em virtude dos investimentos necessários em novos equipamentos para que o processo de diluição fosse possível.

Porém, o que se verificou no início de 2015 foi uma movimentação no sentido de colocar em prática uma estratégia que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) caracterizaram como sendo tipicamente da escola do ambiental, em que a organização deve aprender com os fatores constantemente mutantes dentro e fora da empresa, sendo necessário em determinados momentos tornar essas mudanças conjunturais vantajosas para a organização quando for possível.

Sendo assim, a empresa adequou o pasteurizador que outrora fora adquirido na frustrada estratégia de produzir sucos naturais para que este fosse utilizado no novo processo de diluição do açúcar a ser produzido na empresa X. Essa percepção por parte da diretoria em utilizar um equipamento considerado descartado pelo fracasso de outra estratégia acabou por viabilizar a proposta de diluição do açúcar na empresa, diminuindo consideravelmente os custos necessários para sua implantação. Essa postura por parte da diretoria mostra o quanto a empresa X possui em sua gestão estratégica o fator reativo.

### **4.3 Formulação das estratégias da empresa X de acordo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)**

Para o melhor cumprimento do objetivo do presente trabalho, decidiu-se pelo estudo da natureza de formulação das estratégias levantadas junto à empresa por meio da ótica desenvolvida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

#### ***4.3.1 Caracterização geral das estratégias apresentadas pela empresa X***

Durante todo o período de coleta de dados constatou-se que a empresa estudada não possui uma gestão estratégica estruturada formalmente. Como foi possível constatar, os colaboradores da organização são divididos em dois grandes grupos:

a) gerencial: formado pelos diretores e pelos gerentes de produção, compras/logística e vendas. Além disso, participam desse grupo também o químico responsável pelos processos produtivos da empresa X e pelo laboratório de análise, como também o supervisor de vendas.

b) operacional: o segundo grupo é formado por todos os colaboradores que atuam na linha de produção de forma direta. Além deles, contam nesse grupo os trabalhadores administrativos.

Durante as entrevistas tornou-se claro que o grupo “a” é o principal responsável pela formulação das estratégias da empresa. Segundo os diretores, não é elaborado nenhum tipo de planejamento de longo prazo com horizontes acima de um ano. O que se verificou foi uma postura muito mais reativa perante o ambiente externo, respondendo sempre àquilo que é percebido pelo grupo gerencial, proveniente de ações de grandes empresas do setor ou então de exigências observadas no mercado.

Além disso, algumas das estratégias desenvolvidas pela empresa, e descritas nos tópicos anteriores, demonstraram terem sido feitas diante de oportunidades que o cenário externo à organização ofereceu, como foi observado na expansão da empresa para novas regiões e também na diversificação do mix de produtos.

O que se verificou como sendo um planejamento estratégico formal possível de ser assim descrito é a tomada de decisões que ocorre todo fim de ano pelo grupo “a”. Durante o mês de dezembro de todo ano a equipe os diretores e gerentes realizam reuniões juntamente do responsável químico e do supervisor de vendas no sentido de tomar as decisões gerais da empresa para o próximo ano.

Essas decisões são voltadas para questões como: Metas de vendas, análise de resultados financeiros obtidos pela empresa no fim do exercício corrente e perspectivas de crescimento quanto à volume e faturamento da empresa. Segundo dados coletados, essas reuniões não têm como produto nenhum documento formal com planos de ação ou então estratégias a serem tomadas, apenas as metas de volume de produção e faturamento a serem perseguidas ao longo do próximo ano que são de fato registradas e acompanhadas ao decorrer do tempo.

Questões mais complexas como grandes investimentos em equipamentos ou expansão para outras regiões acontecem de forma muito menos formal. Durante as entrevistas foi possível verificar que estratégias como a expansão para região norte de Rondônia e a inserção do energético no mix de produtos, mostraram-se como

sendo puramente emergentes, sendo produto de uma sequência de fatores inesperados que levaram à tomada de decisão que contemplavam essas estratégias.

#### **4.3.2 Escolas formadoras de estratégias identificadas**

Durante a coleta de dados foi possível concluir que a empresa X sofre basicamente a influência das escolas definidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) como sendo de natureza descritivas, onde a organização constrói sua estratégia a partir da dinâmica de interação entre o ambiente interno e o seu ambiente externo.

Dentro desse grupo de escolas classificada como descritivas, tem-se as seguintes escolas formadoras de estratégia segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010):

**a) escola empreendedora:** A origem da estratégia é considerada como um processo de visão. Este processo encontra-se na mente do líder, é o empreendedor que tem uma visão de futuro da organização e um senso de direção a longo prazo. Assim, a visão estratégica é passível de ser modificada, induzida e emergente. As estratégias visionárias são proativas, com uma liderança individualizada, o que viabiliza inovações e diferenciação para a organização. Contudo, essa postura possui um risco de estar integralmente dependente de um único líder.

**b) escola cognitiva:** Nessa escola a estratégia nasce a partir de uma sequência de argumentos mentais. Pode ser considerada como síntese do comportamento da equipe recebe e processa as informações advindas do ambiente externo, formalizando assim a maneira como é decidido o futuro da organização. Dessa forma, o ambiente em que a empresa está inserida pode enfim ser moldado e analisado de modo mais analítico. O grande produto dessa escola foi a capacidade de compreender como a mente humana realiza esse processo de análise;

**c) escola do aprendizado:** Nessa abordagem a estratégia é observada como sendo algo emergente, sendo refém constante das informações que o ambiente externo aplica sobre a organização. Para os pensadores dessa escola, a estratégia é vista como sendo algo a ser realizado ao longo do tempo, de forma individual ou coletiva, o que faz com que a liderança assuma muito mais o papel de gerenciamento quanto ao aprendizado da organização do que responsável

por construir essas estratégias. As considerações trazidas por essa corrente de pensamento são muito importantes principalmente para organizações que não contam com líderes visionários e precisam lidar com ambientes em constante mudança;

**d) escola do poder:** Nessa escola a estratégia é vista como produto de uma negociação acerca da influência oriundas do poder e da política. Para essa corrente de ideias, as estratégias servem muito mais para convencer determinados grupos internos da necessidade de mudanças do que propor novas posturas ou comportamentos à empresa. O papel da política passa ser muito maior nessa escola de formação, sendo essa ferramenta vista como a chave para que a organização consiga fazer frente às novas demandas do mercado, apesar de ser também permeada pelo risco em desprezar conceitos como cultura e lideranças de algumas empresas onde a influência natural é muito mais valorizada;

**e) escola cultural:** Para a escola cultural toda estratégia emerge de uma postura coletiva em que a interação social, somada às crenças e interpretações que cada indivíduo possui, leva à uma adequação da postura organizacional coerente com os desafios que surgem para a empresa ao longo do tempo. Dessa forma, a estratégia passa a ser um produto do modo como as pessoas interagem no ambiente da empresa, sendo, portanto, em alguns casos difícil fazer com que todos aceitem nova postura para a empresa diante de uma mudança brusca no mercado;

**f) escola ambiental:** Uma estratégia que surge a partir de uma reação da organização perante uma mudança conjuntural de ambiente tem sua influência a partir da escola ambiental de formulação estratégica. Sendo dessa forma, uma organização reativa e passiva, criando seus novos caminhos estratégicos a partir daquilo que o ambiente lhe apresenta. Nessa perspectiva as empresas passam a ver o ambiente como principal ditador do campo de batalha pela competitividade, determinando assim os critérios para o sucesso. É a maneira como se percebe o ambiente que passa a funcionar como motor de propulsão para as estratégias da organização.

Durante a pesquisa junto à empresa X, três principais escolas formuladoras de estratégia foram identificadas, para cada estratégia observada no período estudado buscou-se classificar cada estratégia tomada em uma das dez escolas discutidas por



Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). O quadro abaixo demonstra a correlação identificada entre cada estratégia pesquisada e a escola de formulação estratégica da qual sofreu influência:

**Quadro 4 - Escola estratégicas identificadas**

<b>Estratégias identificadas</b>	<b>Escola formadora de estratégia</b>
Expansão da empresa (Norte de Rondônia)	Ambiental
Expansão do mix de produtos - refrigerante diet	Ambiental
Expansão do mix de produtos - sucos	Ambiental
Expansão do mix de produtos - energético	Ambiental
Aumento de eficiência - Preparação matéria prima	Ambiental
Modernização tecnológica - (Palmtop)	Aprendizado
Programa de motivação - reciclagem	Aprendizado
Expansão do mix de produtos - Refrigerantes	Empreendedora
Expansão da Empresa - Região Sul do Brasil	Empreendedora
Expansão do mix de produtos - revenda de sucos e destilados	Empreendedora

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Através do quadro 04 é possível verificar uma forte presença do pensamento da escola ambiental presente nas estratégias da empresa X o que vai de encontro com sua postura estruturada de forma reativa como foi observado através da coleta de dados realizada. Essa característica apresentada pela empresa pode ser explicada principalmente pela presença de uma estrutura de gestão baseada na informalidade não se utilizando assim de técnicas de gestão que busquem antecipar mais rapidamente movimentos do mercado ou então que origine posturas internas inovadoras.

Nos casos onde a empresa buscou expandir seu mix de produtos, a principal escola de influência foi a escola ambiental, o que demonstra o caráter reativo nesse tipo de ação. Por outro lado, na ação que resultou na instalação da linha de produção do refrigerante, a iniciativa caracterizou-se por uma linha de pensamento muito mais empreendedora tendo em vista que os responsáveis pela empresa viram o potencial da região do mercado a ser explorado e tomaram a decisão de investir no segmento de refrigerantes.

Outra constatação possível a partir das informações presente no quadro 03 é a origem da ação estratégica de expansão para a região norte do estado de Rondônia como sendo caracteristicamente de natureza ambiental, enquanto que a expansão das atividades da empresa na região sul do Brasil foi realizada não por uma pressão do ambiente, e sim por uma visão dos gerentes da empresa no sentido de aproveitar as oportunidades de negócio que surgiram com essa ação.

Paralelamente, verificou-se também um cenário de aprendizado onde a empresa pode desenvolver soluções positivas para seu processo produtivo, nas ações de modernização tecnológica e desenvolvimento de motivação, a empresa estudada demonstrou um amplo uso das premissas da escola do aprendizado onde as informações advindas da conjuntura externa, somadas à capacidade da empresa de apropriar e criar soluções com essas informações, acabou resultando em ações estratégicas muito bem-sucedidas.

## 5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao levantar e analisar as estratégias tomadas pela empresa ao longo do período estudado foi possível constatar um forte viés na tomada de decisão em decorrência das características da organização. Apesar de ser uma empresa grande quando comprada com o mercado regional, está ainda possui uma estrutura e uma administração caracteristicamente familiar e pouco especializada no que se refere à qualificação na área administrativa. E percebeu-se in loco que essas características contribuem para que a empresa apresente uma constante busca por ações de natureza reativa ao mercado, assumindo sempre uma posição de resposta no caso das estratégias de expansão de mix de produtos.

Apesar de possuir uma grande parcela de *market-share*, principalmente no ramo de refrigerantes de baixo custo, a empresa se manteve como seguidora de tendências e não como pioneira nos momentos em que as tendências de mercado estavam se modificando, o que a levou a tomar decisões sempre tardias se comparada aos concorrentes.

Por outro lado, quando observado a postura da empresa perante sua expansão de mercado, verificou-se uma organização que esteve sob a influência de duas escolas de pensamento estratégico ao mesmo tempo, sendo influenciada pelo ambiente ao expandir para a região norte de Rondônia e desenvolver uma postura empreendedora ao colocar em prática a expansão para a região sul do Brasil.

O uso de estratégias de natureza descritivas, como declara Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), terminou por gerar ao mesmo tempo vantagens e desvantagens à empresa estudada. Enquanto evitou a tomada de decisões muito arriscadas ao evitar o pioneirismo, também acabou causando uma postura estratégica profundamente reativa e emergente levando assim a uma pressão pela adequação rápida e pouco planejada às novas demandas do mercado. Nesse sentido, o fracasso por uma questão operacional na tentativa de expansão no mix de produtos através do suco de fruta exemplifica bem o peso que a pressão por uma resposta da empresa pode ter nos resultados da organização.

Paralelamente, verifica-se que as deficiências da empresa em não conseguir utilizar sua grande influência no mercado em que atua, e com isso explorar de forma mais contundente as vantagens obtidas com essa posição, estão intimamente ligadas à falta de uma gestão profissional capaz de formalizar a construção e a execução de

ações estratégicas, onde o mercado consumidor seja explorado e usado a seu favor, lançando mão assim de estratégia proativas e não apenas reativas como foi observado.

Essa falta de iniciativa também foi verificada no setor de marketing da empresa, considerado importante para obtenção do sucesso dentro do setor de bebidas. Durante o período analisado, nenhuma das ações estratégicas eram voltadas no sentido de valorização da marca da empresa ou expansão de demanda, o que demonstra a dificuldade da identificação desse tipo de prioridade por parte da organização a partir do seu modelo de formulação de estratégias a serem desenvolvidas.

No que tange às ações futuras da empresa, o que ficou evidente durante a pesquisa foi a preocupação dos gerentes com redução do ritmo de vendas que o refrigerante tem sofrido, que segundo os dados coletados, tem apresentado uma queda de 10% ao ano, sendo essa constatação o impulso que o ambiente externo fornece para que ações reativas como a revenda sucos de terceiros a partir de 2012, além da inserção em 2014 do energético produzido pela própria empresa que vem também em busca de apresentar ao cliente uma nova opção de produto substituto ao refrigerante.

Esse cenário demonstra ainda mais força diante da pretensão da empresa em seguir novamente a tendência das grandes marcas de refrigerante em diversificar seus produtos com itens mais saudáveis. Para tanto, segundo a gerência da organização, a próxima ação estratégica da empresa será o lançamento de sua própria linha de isotônicos a preços mais acessíveis, o que dará continuidade à tendência reativa no âmbito estratégico da empresa estudada.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA PARA ALIMENTOS DIETÉTICOS. **O mercado Diet e Light**. 2004. Disponível em: <[http://www.abiad.org.br/pdf/mercado\\_diet\\_light\\_novo.pdf](http://www.abiad.org.br/pdf/mercado_diet_light_novo.pdf)> Acesso em: 02 out. 2014.
- ANSOFF, H. I. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1983
- BEER, M. e EISENSTAT, R.A. **The silente Killers of Strategy Implementation and Learning**. Cambridge (MA): Sloan Management Review. 2001
- BENNETT, Jeffrey W. **Um novo modelo para implementar a estratégia**. HSM Management. Barueri, v.5, n. 26, p. 16-220, maio/jun., 2001.
- BOSSIDY, L. Prefácio. In: CARDWELL, N.; TICHY, N. M. **Feitas para o sucesso: como grandes líderes ensinam suas empresas a vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BORGES JR., A. A.; LUCE, F. B. **Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB**. Revista de Administração de Empresas, [s.l.], v. 40, n. 3, p. 36-44, Jul./Set. 2000.
- BRASIL. **Decreto nº 2.314, de 04 de setembro de 1997**. Regulamenta a Lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 05 set. 1997a.. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/Decretos/Ant2001/Ant1999/Dec231497.htm>>. Acesso em: 18 de outubro de 2014.
- CABRAL, A. C. A. **A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista**. In: XXII ENANPAD, 22º, Anais, Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1998. 14 p.
- CAMPOS, H. M., OLIVEIRA, L. H., **Estratégias da Indústria de Refrigerantes: um estudo sobre as “Tubainas”**. Disponível em: < [https://archive.org/details/Downloads/estrategias-da-industria-de-refrigerantes-um-estudo-sobre-as-tubainas%20\(1\).pdf](https://archive.org/details/Downloads/estrategias-da-industria-de-refrigerantes-um-estudo-sobre-as-tubainas%20(1).pdf)>, acesso em: 01 de Novembro de 2014.
- CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge, Massachussets: MIT Press, 1962. Disponível em: <[https://archive.org/details/strategystructur00chan\\_0](https://archive.org/details/strategystructur00chan_0)>. Acesso em: 31 de Outubro de 2014.
- COELHO, Luiz Antonio. **Estudo em Design**. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br>. Acesso em 27 de Outubro de 2014, 1997.
- DEGE, Nicholas (org). Technology of Bottled Water. 3o ed. Nestlé Waters North America. Blackwell Publishing: Stamford. 2011. Disponível em: < [http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781444393316\\_sample\\_421851.pdf](http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781444393316_sample_421851.pdf)>, acesso em 17/02/2015

ECIB. **Estudo da Competitividade da indústria brasileira**. Gestão empresarial: fator de competitividade. Nota técnica. Belo Horizonte : Mimeo, 1993. Disponível em: <<http://www3.eco.unicamp.br/neit/pesquisas/145-menu-principal/500-ecib-estudo-da-competitividade-da-industria-brasileira>>, Acesso em: 28/10/14.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GREGORINI, Gizeli S. **Estratégia competitiva no mercado de bebidas**: estudo de caso na companhia de bebidas das américas – ambev. 1º Ed. Florianópolis, 2006. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia293725>>, acesso em: 23 de Outubro de 2014.

HENDERSON, B. D.. **The origin of strategy**. Harvard Business Review, 67, 1989.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LIMA, Dario Oliveira; OLIVEIRA, Leidy Diana de Souza; WATANABE, Eluiza Alberto de Moraes; **Novas Tendências no Consumo de Refrigerantes: o caso dos refrigerantes de baixa caloria**. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. 2009

LOPES, V.H. O impacto dos processos de administração estratégica como antecedentes do desempenho das micro e pequenas empresas. 2010. 117 páginas. Dissertação de mestrado Universidade FUMEC.

LOBATO, David M. **Administração estratégica**: Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editoração, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip. ; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Leandro. Marketing: **Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formulation**. Management Science, 1978. Disponível em: <<https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/LongStrat2010/papers/class%2010/Patterns%20of%20Strategy%20Formulation.pdf>>, acesso em: 23 de Outubro de 2014.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.. **Of strategies, deliberate and emergent**. Strategic Management Journal, 6, p. 257-272, 1985. Disponível em: <[https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/new\\_C12/Of%20Strategies%20%20%20Deliberate%20and%20Emergent.pdf](https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/new_C12/Of%20Strategies%20%20%20Deliberate%20and%20Emergent.pdf)>, acesso em: 21 de Outubro de 2014.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. 3. ed. São Paulo: Editora Bookman, 2001.

MINTZBERG, H, AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. 2ª Edição. São Paulo: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3ª Edição. São Paulo-SP: Bookman, 2006.

MOTTA, R. A **Busca da Competitividade nas Empresas**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, mar-abr, p.12-16, 1995. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901995000200003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000200003.pdf)>, acesso em: 22 de Outubro de 2014.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização**: normas da ABNT para apresentação de teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos. 9. ed. rev. ampl. atual. Belo Horizonte: PUC Minas, 2011. Disponível em: <<http://www.pucminas.br/biblioteca>>. Acesso em: 09/06/15.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. E. **Competição – on competition**: estratégias competitivas essenciais. Harvard Business Review Book. 5 Ed. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

PORTER, M. A. 2000 - **Nova Era da Estratégia**. HSM Management. Ed. Especial. São Paulo: mar/abr, p. 18- 28.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo - RGS: Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 07 de Outubro de 2014.

QUINN, J. B. **An incremental approach to strategic change**. Richard D. Irwin Inc., 1980. Disponível em: <<http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Quinn,%201980.pdf>>, acesso em: 22 de Outubro de 2014.

REID, D. M.. **Operationalizing strategic planning**. Strategic Management Journal, 10: p. 553-667, 1989. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250100604/abstract>>, acesso em: 01 de Novembro de 2014.

RODRIGUES, S. B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**, 1999 Apud BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552002000300002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000300002)>, acesso em: 24 de Outubro de 2014.

RODWAN Jr., J.G. **Bottled Water Industry: Gathering Strength, in Bottled Water Reporter**, June/July 2013. IBWA, International Bottled Water Association (p. 12-20). <[http://issuu.com/ibwa/docs/bwa\\_jun-jul\\_061213b\\_final](http://issuu.com/ibwa/docs/bwa_jun-jul_061213b_final)>, acessado em 20/03/2015.

ROSA, S. E. CONSENZA, J. P, SOUZA, L.T. **Panorama do setor de bebidas no Brasil**. 2006 Link: [http://www.redmercosur.org/iepcim/RED\\_MERCOSUR/biblioteca/ESTUDOS\\_BRASIL/BRA\\_91.pdf](http://www.redmercosur.org/iepcim/RED_MERCOSUR/biblioteca/ESTUDOS_BRASIL/BRA_91.pdf), acesso em: 31 de Outubro de 2014.

SANTOS, S. R., AZEVEDO, P. F. ‘: Impactos das novas embalagens. Anais do ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção), 2000.

SILVA, F. **Análise Setorial, análise quantitativa do setor de bebidas no período de 2008 e 2010**. Link: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/analise-setorial-analise-quantitativa-do-setor-de-bebidas-no-periodo-de-2008-a-2010/67913/>, acesso em: 31 de Outubro de 2014.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 238 páginas. Dissertação de Mestrado - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.



ZAIRI, M. **O verdadeiro significado da competição**. HSM Management, Ano 1, n. 3, 1997.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO NA EMPRESA**

### **1º Parte: Caracterização da empresa:**

#### **Histórico da empresa:**

1) Data de Fundação: \_\_\_\_\_

2) Como a empresa foi concebida? Qual foi o objetivo?

3) Houve algum processo sucessório na empresa?

4) A empresa possui organograma?

( ) Sim ( ) Não

4.1) Se sim, como está organizado?

5) Nº de funcionários totais\_\_\_\_\_

6) Nº de funcionários de chão de fábrica\_\_\_\_\_

7) Nº de funcionários cargos de supervisor\_\_\_\_\_

7.1) Nº de funcionários de Cargos gerenciais\_\_\_\_\_

8) Escolaridade dos funcionários:

9) A empresa terceiriza serviços?

9.2) Se sim, quais atividades ou setores são terceirizados?

9.1) Se sim, quantos funcionários são terceirizados?

**Processo Produtivo:**

10) Quantos produtos a empresa produz?

11) Quais são os produtos produzidos pela empresa?

12) Os equipamentos podem ser classificados como atualizados?

13) Os produtos são produzidos para estoque ou por encomenda?

14) Qual o nível de automatização da organização?

**Clientes:**

15) Onde estão a maioria dos seus clientes?

16) Qual o porte dos principais clientes?

17) A carteira de clientes é diversificada ou concentrada? (Clientes X Faturamento)

➤ Em relação ao principal produto da comercializado pela empresa:

18) O mercado em que a empresa está inserida é muito competitivo?

18.1) Quanto aos seus competidores? Onde estão localizados?

18.2) Qual a posição da empresa no mercado em que atua (Market-share)?

18.3) Em porcentagem, qual a distribuição dos produtos da empresa com relação à produção e lucratividade?

## **2º Parte: Caracterização da estratégia da empresa**

19) A empresa realiza algum tipo de planejamento?

( ) sim ( ) Não

19.1) Se sim, qual é o tipo de planejamento e como é realizado? (ex.: processo, método, organização etc):

20) Quem são os responsáveis pelo planejamento estratégico?

21) Quais as principais dificuldades do processo de formulação das estratégias?

22) Se a empresa não faz planejamento, quais os motivos para não fazer?

23) O entrevistado conhece alguma técnica de planejamento?

24) Se conhece, já aplicou a técnica?

24.1) Se não, quais são os motivos para não aplicar a técnica?

24.2) Se sim, como foi o resultado da técnica?

24.3) Quais foram as dificuldades encontradas?

25) O entrevistado realiza atualmente, planejamento estratégico?

( ) Sim ( ) Não

25.1) Se sim, como são coletadas as informações do ambiente externo?

25.2) Se sim, como é realizada a análise do ambiente externo?

25.3) Como é feita a análise do ambiente interno da empresa?

25.4) Como é realizado o monitoramento da concorrência?

25.5) Como são definidas as ações futuras da empresa?

25.6) As expectativas de vendas e o posicionamento no mercado estão de acordo com o planejamento?

25.7) Com são definidos os novos investimentos?

25.8) Qual é o resultado esperado com a elaboração do planejamento?

### **3º Parte: Caracterização da implementação Estratégica da empresa**

26) Como as decisões são levadas para o ambiente fabril?

26) A empresa segue alguma metodologia de implementação estratégica?

( ) Sim ( ) Não

26.1) Se sim, qual é a metodologia?

26.2) Se não, por que não utilizam nenhuma metodologia?

27) Existe algum tipo de procedimento interno para promover a comunicação dos objetivos entre os colaboradores?

( ) Sim ( ) Não

27.1) Se sim, como funciona esse processo de comunicação?

27.2) Se não, por que não possuem?

28) A empresa identifica que há alguma dificuldade na comunicação interna para com os objetivos e metas?

29) Há algum tipo de controle da implementação ou realização das atividades relacionadas aos objetivos estratégicos?

( ) Sim ( ) Não

29.1) Se sim, quais são?

29.2) Se não, por que não há esse controle?

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO NA EMPRESA

<b><u>Sobre nossa empresa...</u></b>	<b>Discordo</b>				<b>Concordo</b>
	<b>Totalmente</b>				<b>Totalmente</b>
1) Analisa as tendências do ambiente externo frequentemente.	1	2	3	4	5
2) Monitora as ações dos concorrentes de maneira eficaz.	1	2	3	4	5
3) Realiza pesquisas sobre o comportamento dos consumidores e clientes frequentemente.	1	2	3	4	5
4) Analisa os possíveis cenários externos com o objetivo de planejar as nossas ações.	1	2	3	4	5

5) Analisa as oportunidades e ameaças do ambiente externo frequentemente.	1	2	3	4	5
6) Analisa os pontos fortes e fracos do ambiente interno de nossa empresa frequentemente.	1	2	3	4	5
7) Realiza análises de tendências demográficas, culturais, econômicas e tecnológicas do ambiente competitivo sistematicamente.	1	2	3	4	5
8) Considera os recursos físicos (instalações, máquinas, capacidade de produção) da empresa para a elaboração das estratégias.	1	2	3	4	5
9) Considera os recursos financeiros disponíveis para a elaboração das estratégias.	1	2	3	4	5
10) Considera as capacidades e competências (humanas e tecnológicas) das empresas para a elaboração das estratégias.	1	2	3	4	5

<b><u>Sobre nossa empresa...</u></b>	<b>Discordo Totalmente</b>				<b>Concordo Totalmente</b>
11) Tem a sua missão, negócio, objetivos e metas definidos formalmente durante o processo de planejamento.	1	2	3	4	5
12) Planeja sistematicamente as estratégias em reuniões previamente agendadas.	1	2	3	4	5
13) Tem os mercados alvo e as estratégias de posicionamento bem definidos.	1	2	3	4	5
14) Tem as suas estratégias sempre formalizadas. (Descritas em algum tipo de documentação).	1	2	3	4	5
15) Possui estratégias bem definidas para todos os setores. (Sopro, envase, carregamento, galões...)	1	2	3	4	5
16) Estabelece um planejamento prévio com base em um processo formal.	1	2	3	4	5
17) Faz previsões de estratégias alternativas para as principais estratégias planejadas.	1	2	3	4	5

<b><u>Sobre nossa empresa...</u></b>	<b>Discordo Totalmente</b>				<b>Concordo Totalmente</b>
18) É eficaz em coordenar as áreas funcionais para executar as atividades planejadas.	1	2	3	4	5
19) Obtém comprometimento das equipes na implementação de estratégias.	1	2	3	4	5
20) É flexível para implementar mudanças.	1	2	3	4	5
21) Tem áreas funcionais que aceitam muito bem as mudanças.	1	2	3	4	5

22) Consegue obter os recursos financeiros, insumos, pessoas e equipamentos necessários para implementar as estratégias.	1	2	3	4	5
23) Os sistemas de computação e softwares de gestão apoiam e facilitam a implementação das estratégias. (Ex: Planilhas, software específico...)	1	2	3	4	5
24) Possui capacidade e conhecimento suficientes para implementar as estratégias.	1	2	3	4	5
25) Implementa efetivamente o que foi planejado.	1	2	3	4	5
26) Tem uma política eficiente de incentivo para os colaboradores que contribuem para implementação de seus objetivos e metas.	1	2	3	4	5

<b><u>Sobre nossa empresa...</u></b>	<b>Discordo Totalmente</b>				<b>Concordo Totalmente</b>
27) Possui relatórios e sistemas para controlar se os objetivos e as metas planejados foram realmente cumpridos.	1	2	3	4	5
28) Compara os resultados obtidos com as metas previamente estabelecidas.	1	2	3	4	5
29) Possui indicadores financeiros para o controle de estratégias.	1	2	3	4	5
30) Possui indicadores de marketing (clientes, segmentos, etc) para o controle das estratégias.	1	2	3	4	5
31) Possui indicadores de funcionamento dos processos internos para o controle das estratégias.	1	2	3	4	5
32) Possui indicadores de recursos humanos (satisfação, comprometimento, motivação e aprendizagem) para o controle das estratégias.	1	2	3	4	5
33) Faz uso de reuniões periódicas para o controle das estratégias.	1	2	3	4	5
34) Utiliza-se de benchmarking competitivo (comparação com o desempenho dos concorrentes).	1	2	3	4	5
35) Possui indicadores de níveis de inovação.	1	2	3	4	5
36) Monitora o retorno sobre o investimento.	1	2	3	4	5

<b><u>Sobre nossa empresa...</u></b>	<b>Discordo Totalmente</b>				<b>Concordo Totalmente</b>
--------------------------------------	--------------------------------	--	--	--	--------------------------------

37) Avalia as relações de causa e efeito entre o que foi planejado e o que foi efetivamente implementado.	1	2	3	4	5
38) Define as novas estratégias com base nos indicadores de desempenho.	1	2	3	4	5
39) Valida, ajusta, reformula ou abandona com base nos indicadores de controle.	1	2	3	4	5
40) Elabora os planos para a correção de falhas com base nos indicadores de desempenho.	1	2	3	4	5
41) Implementa ações para ajustar a trajetória estratégica planejada com base nos indicadores de desempenho.	1	2	3	4	5
42) Não faz revisões nem alterações no planejamento estratégico durante o período de sua implementação.	1	2	3	4	5

<b><u>Sobre nossa empresa...</u></b>	<b>Discordo</b>					<b>Concordo</b>				
	<b>Totalmente</b>					<b>Totalmente</b>				
43) Frequentemente as estratégias implementadas não haviam sido planejadas previamente. Na realidade, tais estratégias só foram percebidas como necessárias no decorrer do dia-a-dia da administração da empresa.	1	2	3	4	5					
44) A maior parte das ações tomadas não foram planejadas com antecedência.	1	2	3	4	5					
45) Frequentemente são implementadas ações que não constavam de um plano elaborado anteriormente.	1	2	3	4	5					
46) As estratégias são provenientes de níveis hierárquicos mais baixos da organização, geradas de forma não planejada previamente.	1	2	3	4	5					
47) As estratégias normalmente emergem dos fatos ocorridos, como resultado de ações tomadas para resolver problemas.	1	2	3	4	5					
48) As ações são tomadas com base em resultados reais e interações com o mercado.	1	2	3	4	5					
49) Nós não ficamos presos ao planejamento estratégico formal para tomar novas decisões e mudar estratégias.	1	2	3	4	5					
50) As estratégias são desenvolvidas de forma incremental, flexível e experimental.	1	2	3	4	5					

<b><u>Sobre nossa empresa...</u></b>	<b>Discordo</b>					<b>Concordo</b>				
	<b>Totalmente</b>					<b>Totalmente</b>				
51) As decisões que tomamos na empresa geram os resultados esperados.	1	2	3	4	5					



52) A empresa decide rapidamente, na velocidade necessária de modo a responder aos desafios do mercado.	1	2	3	4	5
53) As estratégias e ações de nossa empresa geram maiores resultados que as dos concorrentes.	1	2	3	4	5
54) As decisões que tomamos na empresa são as melhores, dentro das opções disponíveis.	1	2	3	4	5
55) Com o passar do tempo, notamos que poderíamos ter tomado decisões melhores em nossa empresa.	1	2	3	4	5
56) O processo de elaboração de estratégias e decisões na empresa é elaborado com base em fatos, dados, e análise.	1	2	3	4	5
57) O processo de elaboração de estratégias e decisões na empresa é elaborado com base em intuição e criatividade.	1	2	3	4	5

**ANEXO A - AS DEZ ESCOLAS DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL (2010)**

<b>Nome da escola</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Responsável principal</b>	<b>Ambiente, liderança ou organização</b>	<b>Mensagem pretendida/ mensagem percebida</b>
Design	Congruência/Adequação, competência distintiva, SWOT	Executivo principal	Liderança dominante, ambiente aquiescente	Adequar/Pensar
Planejamento	Programação, orçamento, cronograma, cenários	Planejadores e procedimentos	Organização dominante, ambiente aquiescente	Formalizar/Programar
Posicionamento	Estratégia genérica, grupos estratégicos, análise competitiva	Analistas e análises	Organização dominante, ambiente a ser analisado	Analisar/Calcular
Empreendedora	Golpe usado, visão, percepção	O líder	Liderança dominante, organização maleável, nicho ambiental	Pressentir/Centralizar
Cognitiva	Mapa, Estrutura, esquema, interpretação, estilo cognitivo	A mente	Liderança fonte de cognição, ambiente opressor ou restrito	Estruturar/Preocupar-se ou imaginar
Aprendizagem	Incrementalismo, estratégia emergente, sentido, espírito empreendedor, defensor, competência central	Aprendizes	Liderança (qualquer aprendiz) dominante	Aprender/Jogar
Poder	Barganha, conflito, coalização, interessados, estratégia coletiva, aliança	Qualquer um com poder (micro), toda a organização (macro)	Poder na ou da organização é dominante	Agarrar/Ocultar
Cultural	Valores, crenças, mitos, simbolismos	Coletividade	Organização (estabelecida) dominante	Aglutinar/Perpetuar
Ambiental	Adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho	“Ambiente”	Ambiente dominante	Lutar/Capitular
Configuração	Configuração, arquétipo, estágio, ciclo de vida, transformação, revolução, reformulação, revitalização	Qualquer uma das outras escolas, em contexto	Qualquer uma das outras escolas	Integrar ou transformar/Agregar ou revolucionar